L'Observatoire paritaire, prospectif et analytique des métiers et qualifications de la Métallurgie

Etat des lieux – Les emplois en contrats courts dans la métallurgie

GROUPE ALPHA

Novembre 2016

Remerciements

L'Observatoire de la Métallurgie tient à remercier ici l'ensemble des contributeurs de cette étude : les entreprises qui ont accepté de participer à cette étude, les partenaires de l'emploi au niveau national comme au niveau local, les OPCA, les organismes de formation, les chambres syndicales de la métallurgie, les organisations syndicales de salariés et d'employeurs membres de l'Observatoire, les équipes de l'Observatoire pour leur disponibilité et la pertinence de leurs apports et plus particulièrement :

- L'UIMM
- Prism'emploi
- Pôle emploi
- L'ADEFIM
- Le FAFTT
- Les missions locales
- Les agences d'intérim
- Le PFIT

Sommaire

INTRODUCTION

- 1 – PANORAMA DES CONTRATS COURTS DANS LE SECTEUR DE LA METALLURGIE : ELÉMENTS QUANTITATIFS ET PRINCIPAUX ENJEUX
  - 1.1– Eléments de cadrage quantitatif
  - 1.2 – Méthode et précautions d'usage
  - 1.3 – Des enjeux transverses émergent

Sommaire

- 2 – LES PARCOURS DES SALARIES EN CONTRATS COURTS
  - 2.1– Le recours aux contrats courts : motivations des entreprises, modes de gestion de la main d'œuvre intérimaire et effets négatifs de l'intérim de point de vue des employeurs
  - 2.2 – Les usages des contrats courts
  - 2.3 – Des difficultés de recrutement pour des métiers à compétences spécifiques
- 3 – REGARDS CROISES DES ENTREPRISES ET DES SALARIES SUR LES CONTRATS COURTS

Sommaire

- 4 – SECURISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS EN CONTRAT COURT : QUELLES PRATIQUES ET QUELS LEVIERS POUR RECRUTER, FORMER, ENCOURAGER LES PASSERELLES ET PROFESSIONNALISER ?
  - 4.1– La formation comme levier d'insertion dans l'emploi ?
  - 4.2 – La formation des contrats courts dans l'entreprise : adapter des compétences au poste de travail ou professionnaliser ?

Sommaire

- 5 – PRECONISATIONS ET PERSPECTIVES
  - 5.1– Comment l'entreprise peut-elle participer à la constitution d'un vivier de compétences disponibles localement ?
  - 5.2 – Comment aborder la question de la sécurisation des parcours lorsque l'intérim devient structurel ?
  - 5.3 – Mieux accompagner les PME/TPE

INTRODUCTION

Objectifs de l'étude

- L'Observatoire des métiers de la métallurgie et les partenaires sociaux ont confié au Groupe Alpha la réalisation d'une étude état des lieux sur les emplois en contrat court. Cette étude apportera à l'Observatoire et aux acteurs de la branche des éléments de compréhension, d'amélioration et d'anticipation sur ces formes d'emploi souvent peu abordées dans les différentes études sectorielles.
- L'étude s'est déroulée en trois phases :
  - 1ère Phase: Lancement de la mission ,cadrage quantitatif et conception de l'enquête qualitative
  - 2ème phase : Mise en œuvre de l'enquête qualitative
  - 3ème phase : Résultats finaux et analyses
- L'étude avait pour objectif de répondre et d'apporter des éléments de cadrage et de compréhension aux questions suivantes :
  - 1. Quels constats peuvent être réalisés en matière d'utilisation des contrats courts dans les entreprises de la métallurgie ?
  - 2. Quels sont les regards des entreprises et des salariés/ demandeurs d'emploi sur ces types de contrat ? (du point de vue employeur et salarié) ?
  - 3. Quels sont les passerelles et parcours professionnels envisagés et envisageables pour les bénéficiaires de ces types de contrat ? Quels sont les outils et dispositifs utilisés par les entreprises et les acteurs de l'emploi formation pour construire ces parcours ?
  - 4. Quelle offre de formation et quels objectifs d'accès à l'offre de formation pour les bénéficiaires de ces types de contrat ?

Définition

- **L'ensemble des contrats dont le terme est déterminé à l'avance. Ainsi, l'ensemble des modalités de contrats courts considérées correspondent aux CDD et l'intérim.**

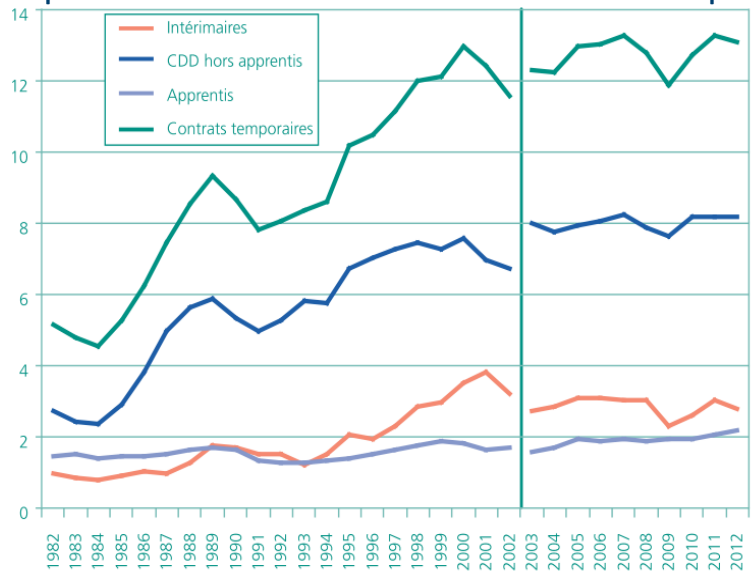
Périmètre sectoriel

- 24 Métallurgie
- 25 Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements
- 26 Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques
- 27 Fabrication d'équipements électriques
- 28 Fabrication de machines et équipements
- 29 Industrie automobile
- 30 Fabrication d'autres matériels de transport
- 32 Autres industries manufacturières
- 33 Réparation et installation de machines et d'équipement

Eléments de contexte : la place des contrats courts dans l'emploi en France

- Avec 86,9% des salariés du secteur concurrentiel en contrat de travail à durée indéterminée (CDI) en 2012, celui-ci demeure la forme d'emploi la plus répandue en France. Les contrats à durée déterminée (CDD) concernent en 2012 10,3% des salariés (dont 20% d'apprentis et 6% de contrats saisonniers) alors que les intérimaires ne représentent que 2,8% des salariés. Si les différentes formes de contrats courts se sont considérablement développées durant les années 1980 et 1990, depuis le début des années 2000, on observe la stabilisation de leur part dans l'emploi total autour de 13%. Le poids de l'apprentissage parmi les jeunes salariés de moins 25 ans a considérablement augmenté et continue à progresser sur la période récente: de 7,3% en 1982 à 12,3% en 2003, puis à 20,1% en 2012, une évolution renforcée par la baisse de la proportion des jeunes en emploi avec l'allongement des études .

Proportion de salariés du secteur concurrentiel en contrat temporaire (en %)



Données : Insee, enquêtes Emploi 1982-2012 ; calculs Dares ; rupture de série entre 2002 et 2003
Source : Barlet & alii, *op. cit*

Les différents types de contrat de travail en 2012

	Répartition des différents contrats (stocks)	DUE* et déclarations des agences d'intérim	DUE hors intérim	Evolution du nombre de DUE et de missions d'intérim 2000-2012
CDI	86,9%	8,1%	18,8%	3,8%
CDD	10,3%	49,5%	81,2%	76,2%
Intérim	2,8%	42,3%	-	14,3%

* Déclarations uniques d'embauche

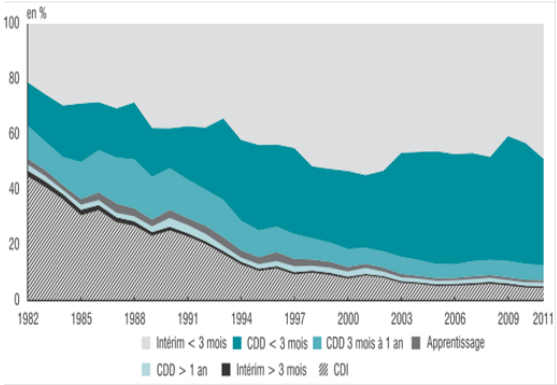
Source : Barlet &alii, *op.cit.* ; Paraire

Eléments de contexte : la place des contrats courts dans l'emploi en France

- En revanche, cette répartition s'inverse lorsqu'on considère les indicateurs portant sur les flux d'emploi. Au 4ème trimestre 2012, seulement 8,1% des embauches sont des CDI. La majorité des embauches se répartit presque à l'égalité entre les CDD (49,5%) et les missions d'intérim (42,3%) . Les contrats pour des durées courtes, inférieures à 3 mois sont largement prédominantes. Dans le cas des CDD, cette tendance au raccourcissement des contrats est particulièrement visible sur l'évolution des contrats de moins d'un mois. Leur nombre a plus que doublé depuis 2000. Le développement des contrats de très courte durée explique la présence concomitante d'une part stable des contrats courts dans l'emploi et d'une augmentation significative de leur part dans les embauches. En 2012, la durée moyenne des missions d'intérim est d'un peu moins de deux semaines, la moitié des CDD durent également moins de deux semaines .

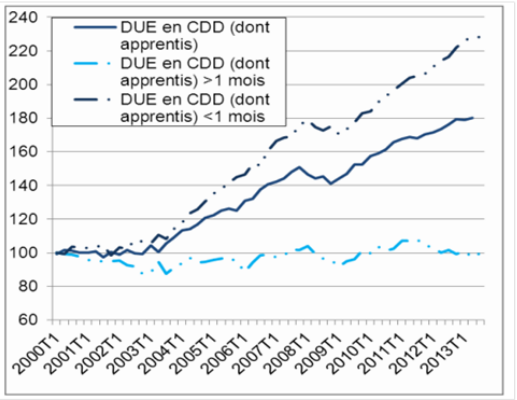
- **La conséquence du recours accru aux contrats courts, suivi de leur raccourcissement, est que le taux de rotation des salariés (turn-over) a considérablement augmenté.** En 2011, à 177%, il est presque cinq fois supérieur à son niveau en 1982 (38%). En revanche, **le taux de rotation des CDI est en baisse** sur les 30 dernières années. Auparavant concentrée surtout sur les jeunes, qui restent le groupe le plus touché, la rotation caractérise désormais aussi de façon de plus en plus marquée certains métiers.

Part des différents types de contrat dans les embauches, en flux



Champ : France métropolitaine, salariés du privé
Données : Insee, enquêtes Emploi
Source : Claude Picart, *op. cit.*

Nombre de déclarations d'intentions d'embauches en CDD



Champ : salariés hors régime agricole et fonctionnaires, France entière
Données : ACOSS ; calculs Dares ; données trimestrielles c.v.s., base 100 au 1er trimestre 2000
Source : COE, 2014

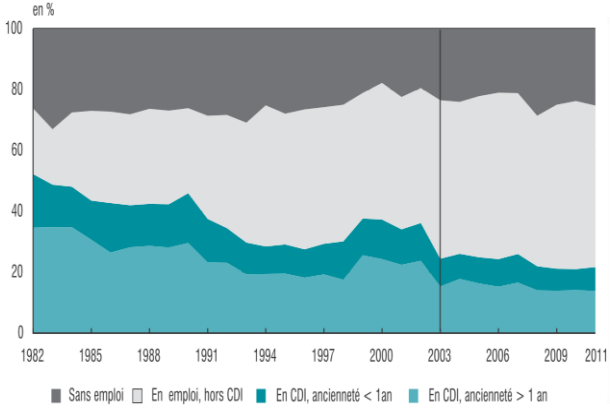
Le niveau de formation des jeunes a également un impact croissant sur leur taux de rotation. Ces différents éléments suggèrent, selon Claude Picart (« Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans », *Insee Références,* « Emploi et salaires », 2014) que le marché du travail s'oriente vers un modèle segmenté avec peu de liens entre emplois stables et contrats courts, s'éloignant ainsi du modèle de file d'attente où les contrats courts jouent le rôle de tremplin vers l'emploi stable.

Eléments de contexte : La question des transitions contrats courts – CDI

- La tendance à la dualisation du marché du travail mène à une structure qui combine des emplois instables, dont la proportion dans l'emploi total s'est stabilisée et qui fonctionnent sur la base de contrats de plus en plus courts, et des emplois stables, sur lesquels les mouvements de la main-d'œuvre sont de plus en plus rares. En conséquence, la probabilité qu'un salarié en CDD ou en intérim occupe un emploi en CDI un an plus tard diminue progressivement. Si en 1982, environ la moitié des salariés en contrats courts (stages compris) était en CDI au bout d'un an, leur part a été réduite à 22% en 2011. Par ailleurs, l'effet « tremplin » des contrats courts vers l'emploi stable paraît moins présent en France par rapport à la moyenne européenne (Graphique 6) sans que ce constat puisse être expliqué par le poids plus ou moins important des contrats courts dans l'emploi salarié dans le pays

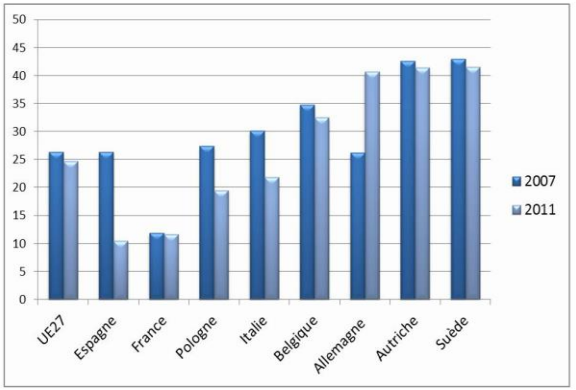
- Comme indiqué précédemment, la fonction légale des contrats courts est d'assurer une certaine flexibilité des entreprises (remplacement de salariés absents, adaptation aux variations de l'activité, besoin ponctuel de compétences spécifiques). Cependant, les CDD en pratique permettent à un employeur et à un salarié d'expérimenterune relation professionnelle qui pourra déboucher sur une embauche en CDI en cas de besoin de l'entreprise. La nécessité de suivre les trajectoires des personnes sur des périodes longues fait que peu d'analyses ont été réalisées sur la question des transitions des contrats courts vers le CDI.

Situation au bout d'un an des salariés en CDD, intérim ou stage



Champ : France métropolitaine, salariés du privé
Données : Insee, enquêtes Emploi ; rupture de série entre 2002 et 2003

Transitions de l'emploi temporaire vers l'emploi permanent (d'une année sur l'autre, en %)



Données : Eurostat – EU-SILC
Source : COE, 2014

« Dans une étude de 2007, Matthieu Bunel indique que les CDD sont principalement utilisés pour faire face aux pointes d'activité (52 %) et pour remplacer des salariés absents (53 %), mais ils « *servent également de période d'essai préalable à une embauche en CDI (34 %)*

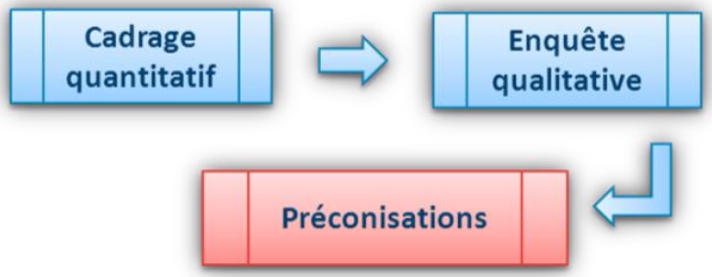
Eléments de contexte : La question des transitions contrats courts – CDI

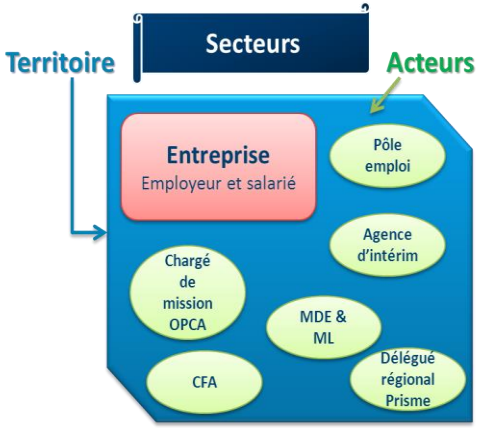
- Selon ses résultats, 36% des salariés en CDD dans le secteur privé sont en CDI dans le privé l'année suivante. Ces transitions s'effectuent essentiellement au sein des mêmes entreprises (près de 80%). Sur des données différentes, moins fragiles, l'auteur observe que 23% des salariés en CDD et en intérim sont en CDI l'année suivant la fin du contrat à durée limitée. L'ordre de grandeur paraît cohérent avec les chiffres cités dans le rapport 2014 du Conseil pour l'orientation de l'emploi : un tiers pour les CDD et un quart pour l'intérim. Selon Bunel, cette transition vers le contrat stable ne dépend que faiblement du sexe et de l'âge du salarié malgré le fait que les CDD concernent surtout les jeunes, les femmes et les salariés ayant une faible expérience professionnelle. En revanche, la proportion de contrats courts suivis de CDI dans l'année augmente avec la qualification. Ce constat peut être mis en rapport avec le fait que les salariés faiblement diplômés et les ouvriers réalisent des CDD moins longs que les autres catégories de salariés alors que la durée du contrat court apparaît comme une variable centrale déterminant le parcours professionnel des salariés. Les CDD longs dans le secteur privé ont une probabilité significativement supérieure à celle des CDD courts de mener à un CDI. Ainsi, 48% des périodes de CDD de douze mois et plus sont suivis le mois suivant d'un CDI contre moins de 12% des périodes d'un mois.

- Si, au vu de ces analyses, la part des contrats courts qui débouche sur un CDI peut paraître faible, il convient de rappeler que l'objectif de ces formes d'emploi n'est pas de remplacer la période d'essai du CDI et le fait qu'une part non négligeable des salariés concernés préfère leur contrat à un CDI. En 2004, la Dares et l'Insee ont réalisé une enquête sur l'opinion des salariés en contrats courts (hors apprentissage) concernant leur situation. Celle-ci indique une forte préférence des salariés en contrat court pour le CDI (75%). Le risque accru du chômage et la difficulté de mener des projets personnels de long terme, tels que l'achat d'un logement, ressortent comme les principaux inconvénients des contrats courts. Ainsi, plus de la moitié des salariés en contrat court ont accepté celui-ci en espérant obtenir un CDI à l'issue du contrat (53% des CDD et 60% des intérimaires). Toutefois, l'enquête révèle également qu'un salarié sur cinq préfère son contrat au CDI. Les avantages des CDD (temps libre entre deux contrats, plus de liberté et moins d'engagement dans l'entreprise) sont perçus plus fortement dans ce groupe de salariés. Celui-ci comprend à la fois une large part d'étudiants (23%), et des personnes qui paraissent mieux positionnées sur le marché du travail que celles qui expriment une préférence pour le CDI (57% contre 29% ont connu moins d'un mois de chômage au cours des cinq dernières années).

Périmètre de l'étude

- En premier lieu, la réalisation de ce diagnostic quantitatif doit permettre d'identifier rapidement les grandes données/tendances de l'utilisation des contrats courts dans la branche de la métallurgie et ses caractéristiques. Ce diagnostic ne doit pas être pointilliste et encyclopédique. Il doit servir de cadrage informatif des grandes tendances mais aussi directement la réalisation des autres phases de l'étude.
- Ainsi, en second lieu, cette analyse doit permettre d'affiner les choix qui seront faits dans le cadre du ciblage sectoriel des entreprises et des territoires pertinents d'investigation.
- En effet, l'un des choix et principes méthodogiques de l'étude est que l'enquête qualitative ne soit pas réalisée dans les stricts contours des entreprises. La gestion de l'emploi des salariés en contrat court, tout comme les problématiques de parcours professionnel de ces salariés, s'inscrivent bien sûr dans le contexte spécifique de l'entreprise (son histoire, son activité, sa situation économique, etc…) mais aussi dans son contexte territorial. Ce dernier est donc également important à appréhender (recrutement, accès à l'emploi, gestion des parcours, accès à la formation, etc…). C'est pourquoi, pour réaliser cette étude, nous proposons de considérer les entreprises rencontrées dans leur environnement territorial, et d'interroger ainsi les acteurs locaux avec lesquels l'entreprise et les salariés peuvent être en contact.
- Une approche sectorielle et territoriale de la problématique. Ces travaux prennent tous leurs sens si nous intégrons la démarche dans les territoires. En effet, il est important de garder à l'esprit que les trajectoires professionnelles, quand elles se réalisent, se construisent dans la majorité des cas sur un territoire précis, territoire ayant de fait des spécificités sectorielles marquées et dont nous ne pouvons occulter les caractéristiques dans la réalité des parcours individuels.





1. PANORAMA DES CONTRATS COURTS DANS LE SECTEUR DE LA METALLURGIE : ELEMENTS QUANTITATIFS ET PRINCIPAUX ENJEUX

1.1 – Eléments de cadrage quantitatif

Eléments de cadrage quantitatifs

<u>Les contrats courts</u> :

- L'ensemble des contrats dont le terme est déterminé à l'avance. Ainsi, l'ensemble des modalités de contrats courts considérées correspondent aux :
  - Contrats à durée déterminée (à temps plein et à temps partiel)
  - Contrats en intérim
  - Contrats aidés
  - Contrats en alternance (apprentissage et professionnalisation)
  - *hors publics stagiaires*

NB : le périmètre de l'étude a évolué fin 2014, l'apprentissage et l'alternance ont été sortis du champs. Les données quantitatives ayant été analysées avant décembre 2014, elles intègrent ces éléments.

<u>Périmètre sectoriel</u> :

- Les données de Prism'emploi n'étant pas sur le même niveau de nomenclature que les données Insee, notre niveau d'analyse sectorielle sera le suivant :
  - Métallurgie & Fabrication de produits métalliques (Code Naf 24/25)
  - Fabrication de produits informatiques électroniques optiques (Code Naf 26)
  - Fabrication d'équipements électriques (Code Naf 27)
  - Fabrication de machines et d'équipements (Code Naf 28)
  - Fabrication de matériels de transport (Code Naf 29/30)
  - Autres industries manufacturières et Réparation et installation de machines et d'équipements (Code Naf 32/33)

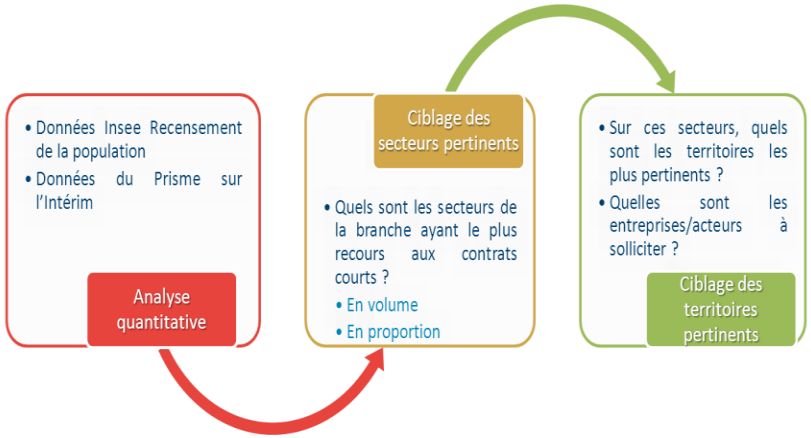
<u>Hétérogénéité des sources disponibles</u> : Recensement de la population de l'Insee et Dares via Prism'emploi

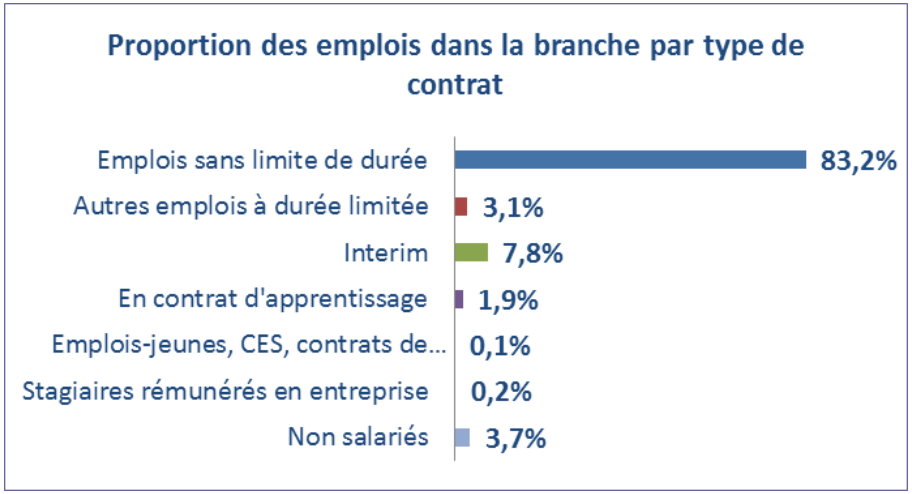
- Une difficulté de consolidation des données : une des difficultés de l'approche quantitative est l'hétérogénéité des sources disponibles. En effet, le traitement de la problématique des contrats courts via les données Insee « Recensement de la Population » ou « déclaration annuelle des données sociales (DADS) » ne permet pas d'avoir une vision sectorielle réelle du recours à ces formes d'emploi car l'intérim n'est pas pris en compte.

Eléments de cadrage quantitatifs

- En ce sens, l'analyse ci-après se fera à deux niveaux :
  - Dans un premier temps, nous agrègerons les sources de l'Insee (Recensement de la Population) et du Prism'Emploi afin d'avoir une vision exhaustive des contrats courts et ainsi cibler les secteurs et territoires les plus pertinents pour la phase terrain de l'étude.
    - Par « pertinent », nous entendons les départements ayant le plus recours aux contrats courts tant en volume mais aussi en proportion.
  - Dans un second temps, le diagnostic quantitatif mettra en lumière les principales caractéristiques des salariés en contrat court dans la branche. Pour cette partie, nous nous focaliserons sur les données Insee du Recensement de la Population, seule source nous permettant d'avoir des éléments de répartition par secteur détaillé, genre, âge, sur le temps partiel ou encore par métier.

- Ce volet quantitatif a une double vocation :
  - identifier rapidement les grandes données/tendances de l'utilisation des contrats courts dans la branche de la métallurgie et ses caractéristiques.
  - affiner les choix qui seront faits dans le cadre du ciblage sectoriel des entreprises et des territoires pertinents d'investigation.





Eléments de cadrage quantitatifs

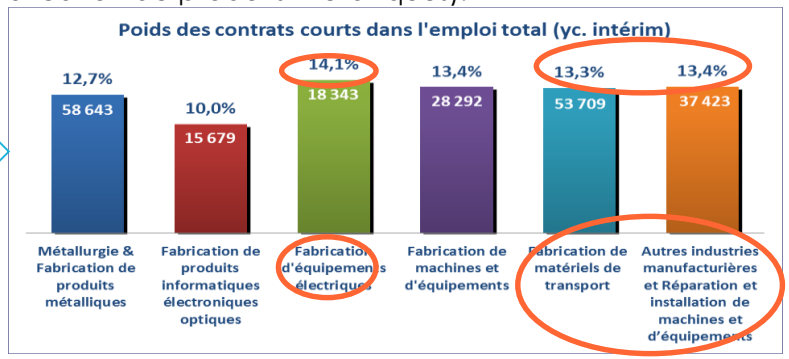
Secteurs/ Territoires

Eléments clés :

- **Les contrats courts représentent 12,9% des emplois dans la branche de la métallurgie**, dont 7,8% d'emplois intérimaires. **Les CDI représentant donc plus de 83% de l'emploi total.**
  - Une particularité est à mettre en avant dans la nature des contrats courts de la branche : la majorité de ces emplois sont des emplois intérimaires, 6 contrats courts sur 10 versus seulement 1 sur 5 en moyenne en France.
- Les secteurs sollicitant le plus de contrats courts (en volume) sont ceux qui sont les plus importants en nombre d'emplois : **métallurgie/fabrication de produits métalliques et fabrication de matériels de transport.**
- Néanmoins, en proportion, les secteurs ayant le plus recours à ces types de contrat ne sont pas forcément les mêmes : **fabrication d'équipements électriques, fabrication de machines et d'équipements et autres industries manufacturières.**
- Pour le ciblage des secteurs pertinents, il convient de faire une analyse croisée entre volume et proportion. Ainsi, nous proposons de cibler les trois secteurs suivants :
  - Le premier secteur qui se détache en termes de proportion (14,1%) : fabrication d'équipements électriques.
  - Parmi les deux secteurs suivants avec une part importante de contrats courts (13,4%), nous proposons de cibler celui des autres industries manufacturières et réparation/installation de machines et d'équipements, car il représente un nombre d'emplois plus important (37 423 contrats courts versus 28 292 pour la fabrication de machines et d'équipements).
  - Parmi les deux secteurs avec les volumes d'emplois totaux les plus élevés, nous proposons de cibler celui de la fabrication de matériels de transport car les contrats courts représentent une proportion plus importante dans l'emploi (13,4% versus 12,7% pour la métallurgie et fabrication de produits métalliques).

***Clé de lecture** : 18 343 emplois en contrats courts dans le secteur de la Fabrication d'équipements électriques, représentant 14,1% de l'emploi total du secteur.*
*A noter que la **moyenne nationale** des contrats courts dans la branche de la métallurgie est de 12,9%.*

Source : INSEE Recensement 2011 et Prism 'Emploi DARES



Eléments de cadrage quantitatifs

Secteurs/ Territoires

<u>Les territoires</u> : Quels sont les départements ayant le plus recours aux contrats courts dans la branche de la métallurgie ?

- **Les dix départements avec les proportions les plus importantes de contrats courts dans l'emploi total sont :**

Département	Nombre de contrats courts yc. intérim	Part de ces contrats dans l'emploi total de la métallurgie du département
Haute-Saône	2 181	21,0%
Paris	4 108	20,1%
Loir-et-Cher	2 158	18,6%
Vendée	3 892	16,4%
Doubs	6 020	16,4%
Sarthe	3 342	16,2%
Haut-Rhin	5 291	15,9%
Oise	3 309	15,7%
Loire-Atlantique	6 468	15,6%
Vienne	2 206	15,5%

Source : INSEE Recensement 2011 et Prism 'Emploi DARES

- **Trois départements se détachent avec un fort pourcentage d'emplois en contrats courts** : la Haute-Saône, Paris et le Loir-et-Cher avec près ou plus de 1 emploi sur 5 sur ces types de contrats.
- A noter qu'en volume, les départements sollicitant le plus de contrats courts sont : le Nord, le Rhône, l'Isère, la Loire-Atlantique, la Haute-Garonne et le Doubs avec des volumes de plus de 6 000 jusqu'à 11 500 contrats courts.
  - *Sont représentés les départements avec à minima 1% du total de l'emploi en contrats courts dans la métallurgie, soit plus de 2 111 emplois.*

- **Quels sont les départements ayant le plus recours aux contrats courts dans la branche de la métallurgie ?**

Tableau de synthèse « territoire » des trois secteurs que nous proposons de cibler dans le cadre de l'étude
(en gras les départements par secteur que nous avions proposé de retenir dans un premier temps)

Fabrication d'équipements électriques (Code Naf 27)		
Département	**Nombre de contrat court**	**Part des contrats courts dans l'emploi du secteur**
Vendée	**490**	**26,5%**
Hautes-Pyrénées	332	24,6%
Eure-et-Loir	**495**	**23,2%**
Haute-Savoie	398	22,6%
Cher	212	22,4%
Hérault	286	22,1%
Yonne	365	20,9%
Eure	633	19,5%
Total/Moyenne France	**18343**	**14,1%**

Fabrication de matériels de transport (Code Naf 29/30)		
Département	**Nombre de contrat court**	**Part des contrats courts dans l'emploi du secteur**
Paris	1486	31,9%
Haute-Saône	**1194**	**29,7%**
Maine-et-Loire	**711**	**22,6%**
Loir-et-Cher	739	22,4%
Haut-Rhin	2618	20,1%
Sarthe	1201	18,8%
Vendée	1179	18,5%
Loiret	554	17,9%
Total/Moyenne France	**53709**	**13,3%**

Autres industries manufacturières et Réparation et installation de machines et d'équipements (Code Naf 32/33)		
Département	**Nombre de contrat court**	**Part des contrats courts dans l'emploi du secteur**
Loir-et-Cher	**396**	**24,8%**
Manche	555	22,2%
Bas-Rhin	**1003**	**20,3%**
Eure	409	17,9%
Saône-et-Loire	446	16,6%
Seine-Maritime	1544	16,2%
Bouches-du-Rhône	1476	16,1%
Loire-Atlantique	1399	15,8%
Total/Moyenne France	**37423**	**13,4%**

Point de vigilance : ces territoires pré-ciblés n'ont pas été tous retenus. Nous y revenons un peu plus loin dans le rapport

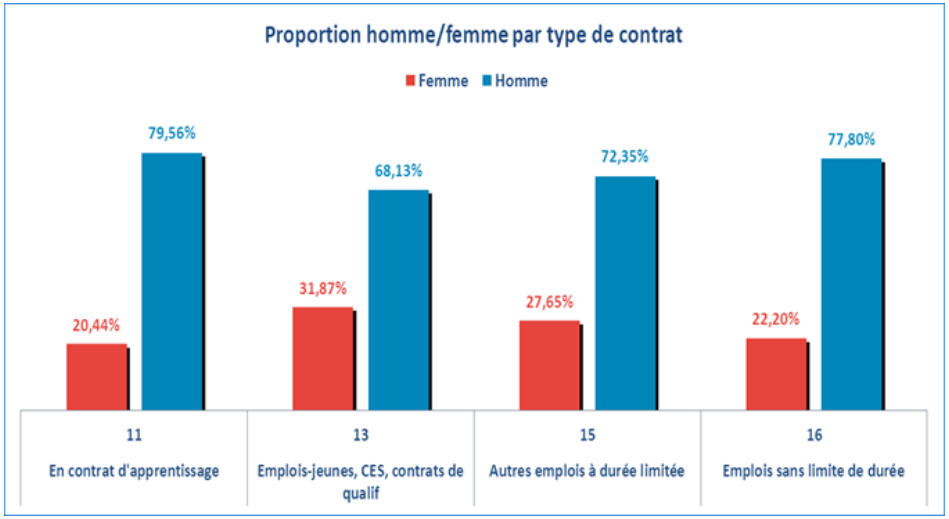
Source : INSEE Recensement 2011 et Prism 'Emploi DARES

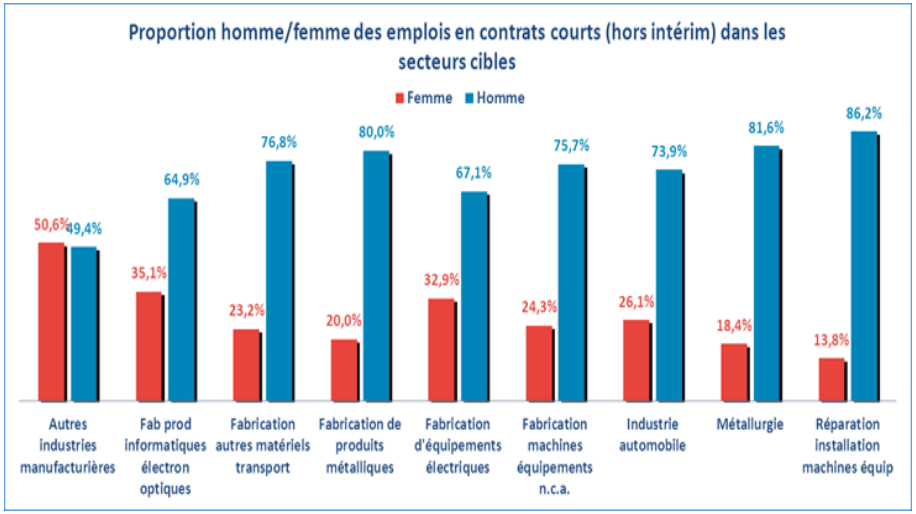
Eléments de cadrage quantitatifs

Caractéristiques des salariés

Les principales caractéristiques des salariés en contrats courts dans la branche* :

- En moyenne, tous contrats confondus, **les salariés de la branche sont très majoritairement des hommes (78%)**, alors que dans les emplois en contrats courts (hors intérim) cette proportion baisse de 3 points (75% d'hommes versus 25% de femmes).
- **Hétérogénéité des âges des salariés en CDI et de l'autre coté un poids très important des jeunes (15-29 ans) dans les contrats courts (65,7%).** La moyenne tous contrats confondus hors intérim est de 14,5% de moins de 30 ans. Le secteur de la réparation/installation de machines et d'équipements est celui avec la proportion de jeunes la plus élevée (70,8%) et la métallurgie, celui avec la proportion la plus faible (62,8%).



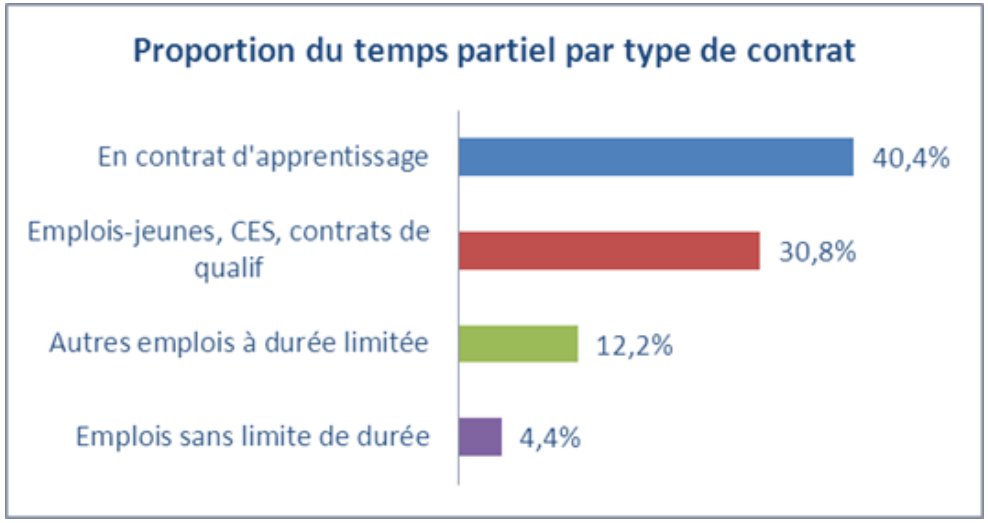


** données Insee du Recensement de la Population, seule source nous permettant d'avoir des éléments de répartition par secteur détaillé, genre, âge, sur le temps partiel ou encore par métier. L'analyse se fait donc hors intérim, soit sur les contrats d'apprentissage, les contrats aidés, les contrats de professionnalisation et les autres emplois à durée limitée (CDD principalement)*

Eléments de cadrage quantitatifs

Caractéristiques des salariés

- En moyenne, le temps partiel représente 5,5% des emplois de la branche de la métallurgie tous types de contrats confondus (hors intérim), soit plus de 84 000 emplois à temps partiel. 71,6% de ces emplois sont sur des CDI (plus de 60 000 CDI à temps partiel).
- En moyenne, 23% des contrats courts hors intérim sont à temps partiel (quel que soit le nombre d'heures travaillées).
- Les secteurs avec le taux de temps partiel le plus élevé sont donc les autres industries manufacturières (10,4%) et la fabrication de produits informatiques (7,1%). De plus, ce dernier a la proportion la plus élevé de CDI dans le temps partiel (81,6%).



Secteurs	Part du temps partiel dans l'emploi du secteur	*dont proportion en CDI*
Métallurgie	4,0%	*73,0%*
Fabrication de produits métalliques	4,9%	*69,6%*
Fab prod informatiques électron optiques	**7,1%**	*81,6%*
Fabrication d'équipements électriques	5,9%	*74,5%*
Fabrication machines équipements	4,8%	*72,3%*
Industrie automobile	4,5%	*70,3%*
Fabrication autres matériels transport	5,2%	*74,8%*
Autres industries manufacturières	**10,4%**	*68,8%*
Réparation installation machines équip	6,1%	*63,2%*
Moyenne branche métallurgie	5,5%	*71,6%*

Eléments de cadrage quantitatifs

Caractéristiques des salariés

Quels sont les métiers les plus présents dans la branche et ceux avec une proportion de contrats courts élevée ?

- La répartition des emplois par métier fait apparaitre que plus de 450 métiers* sont représentés dans la branche et que près de 50% des emplois se concentrent entre une vingtaine de métiers différents
- Les principaux métiers de la branche :

Profession	Nombre d'emploi tous types de contrats confondus hors intérim	Total des contrats courts hors intérim	% de contrats courts dans l'emploi total
Ouvriers non qualifiés mécanique métaux	104425	8546	**8,2%**
Opérateurs qualifiés usinage des métaux	51510	1782	3,5%
Techniciens constr. méca. travail métaux	48814	2312	4,7%
Ingénieurs en mécanique travail métaux	47066	1870	4,0%
Autres mécaniciens, ajusteurs qualifiés	43018	1307	3,0%
Ingénieur cadre mécanique travail métaux	35954	1137	3,2%
Mécaniciens qualifiés maintenance indust	30446	1297	4,3%
Câbleurs qualifiés, bobiniers qualifiés	30252	1724	**5,7%**
Ouvriers non qualifiés enlèvement métal	30185	2268	**7,5%**
Ouvriers non qualifiés électricité	29251	3007	**10,3%**
Ingénieurs en électricité, électronique	28383	533	1,9%
Techniciens équip. Indus. électriques	27145	1411	5,2%
Agents maîtrise construction mécanique	26317	302	1,1%
Technico-comm. biens intermédiaires	24203	1125	4,6%
Techniciens en construction mécanique	23074	1339	**5,8%**
Soudeurs qualifiés sur métaux	22738	1500	**6,6%**
Chaudronniers-tôliers industriels	22285	1318	**5,9%**
Employés administratifs d'entreprises	21264	2093	**9,8%**
Ouvriers qualifiés caristes	21064	912	4,3%

Source : INSEE Recensement 2011

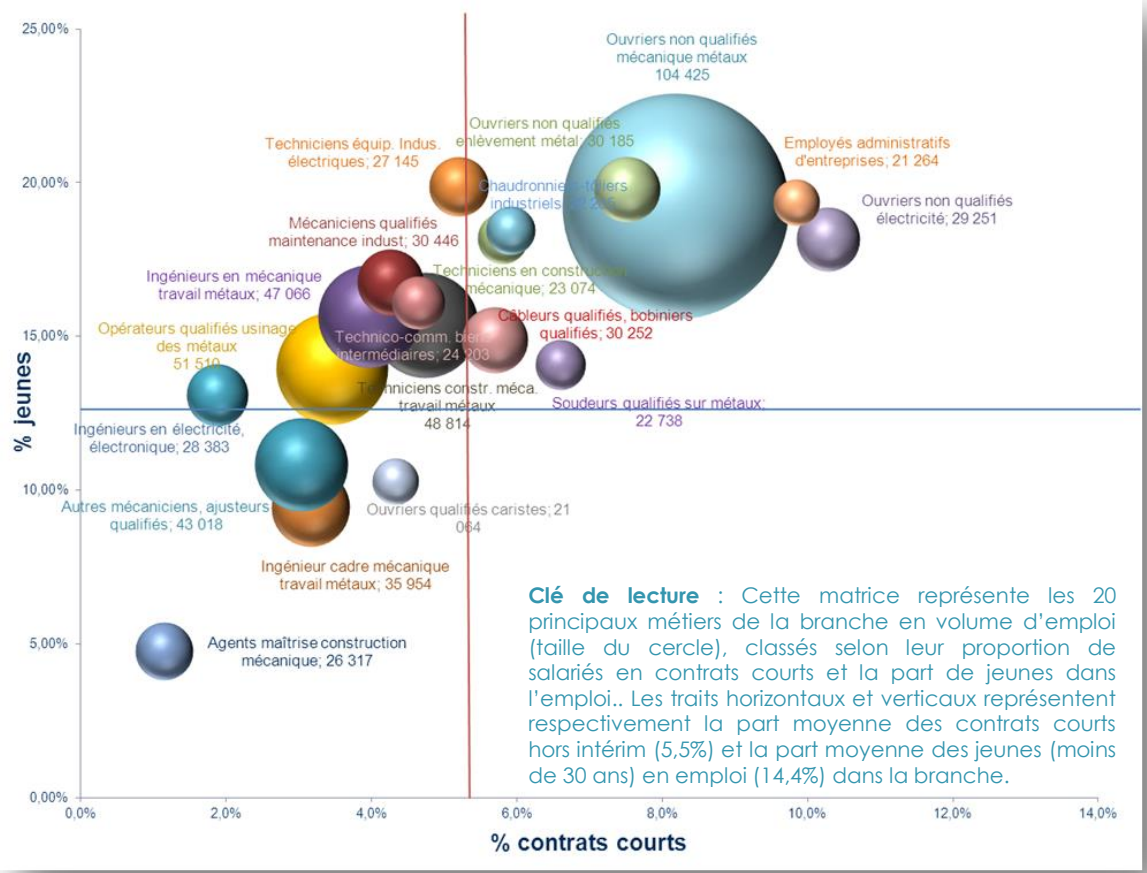
- 8 métiers (représentés en gras dans le tableau) ont une proportion de contrats courts supérieure à la moyenne (5,5% de contrats courts hors intérim dans la branche).
- Parmi ces métiers figurent : les ouvriers non qualifiés de l'électricité, les employés administratifs d'entreprises et les ouvriers non qualifiés de la mécanique/métaux sont ceux avec les taux les plus élevés, respectivement 10,3%, 9,8% et 8,2%.

** La nomenclature retenue est le niveau le plus fin des "professions et catégories socioprofessionnelles" (PCS) de l'Insee*

Eléments de cadrage quantitatifs

Quels sont les métiers les plus présents dans la branche et ceux avec une proportion de contrats courts élevée ?

- Ci-dessous, une représentation matricielle du tableau précédent avec les variables âge, « part des jeunes de moins de 30 ans dans l'emploi » et « part des contrats courts » dans l'emploi :



Source : INSEE Recensement 2011

- Cette matrice ci-dessus met bien en évidence une corrélation entre les contrats courts et les jeunes.
- **Ainsi, plus la part des contrats courts est importante sur un métier, plus ce métier à une proportion de jeunes en emploi élevée**.
- Les métiers se trouvant dans la partie droite et haute de la matrice sont des métiers à forte proportion de contrats courts et de jeunes.

Eléments de cadrage quantitatifs

Caractéristiques des salariés

Quels sont les métiers les plus présents dans la branche et ceux avec une proportion de contrats courts élevée ?

- Si l'on observe les métiers représentant à minima 0,5% de l'emploi total de la branche, les métiers avec les taux de recours aux contrats courts les plus élevés sont :

Profession	Nombre d'emploi tous types de contrats confondus hors intérim	Total des contrats courts hors intérim	% de contrats courts dans l'emploi total	Part des jeunes de moins de 30 ans
Ouvriers travaillant par formage métal	**16659**	**2459**	**14,8%**	**29,3%**
Serruriers, réparateurs non qualifiés	**12072**	**1394**	**11,6%**	**28,9%**
Ouvriers non qualifiés électricité	**29251**	**3007**	**10,3%**	**18,2%**
Employés administratifs d'entreprises	21264	2093	9,8%	19,4%
Ouvriers qualifiés de type industriel	7557	668	8,8%	14,3%
Autres spécialistes appareil médical	14378	1188	8,3%	22,8%
Ouvriers non qualifiés mécanique métaux	104425	8546	8,2%	19,3%
Ouvriers non qualifiés enlèvement métal	30185	2268	7,5%	19,8%
Electriciens qualifiés entretien indus.	11625	854	7,3%	26,2%
Soudeurs qualifiés sur métaux	22738	1500	6,6%	14,1%
Employés comptables ou financiers	17251	1125	6,5%	15,2%
Techniciens de la logistique du planning	7549	467	6,2%	4,7%
Maîtrise techniciens services financiers	9506	577	6,1%	12,3%
Tuyauteurs industriels qualifiés	9086	538	5,9%	13,6%
Chaudronniers-tôliers industriels	22285	1318	5,9%	18,5%
Techniciens en construction mécanique	23074	1339	5,8%	18,2%
Câbleurs qualifiés, bobiniers qualifiés	30252	1724	5,7%	14,9%
Techniciens en électricité, électronique	18086	1000	5,5%	21,2%
Techniciens équip. Indus. électriques	27145	1411	5,2%	19,9%

Source : INSEE Recensement 2011

Source : INSEE Recensement 2011

- Parmi ces métiers à fort taux de contrats courts, une grande partie a une proportion forte de salariés de moins de 30 ans (et donc supérieure à la moyenne de la branche tous contrats confondus hors intérim, 14,4%).
- A noter que parmi ces métiers, un se démarque avec une part de jeunes en emplois très faible : les techniciens de la logistique du planning.

- Focus sur les séniors :
  - Ci-contre un tableau présentant les métiers avec une part de séniors (50 ans et plus) importante dans l'emploi et leurs proportions de contrats courts :
  - Ces métiers ont globalement une proportion de contrats courts assez faible, hors ouvriers qualifiés de la chimie, nettoyeurs ou adjoint administratif. La part moyenne des séniors en emploi tous métiers confondus est de 30,1%. Ainsi, nous observons ici, des métiers avec une très forte proportion de 50 ans et plus en emploi : c'est le cas notamment des 5 premiers métiers où plus de 50% des salariés sont des séniors.

Profession	Part des séniors (50 ans et plus) dans l'emploi	Nombre d'emploi tous types de contrats confondus hors intérim	% de contrats courts dans l'emploi total
Chefs de chantier (non cadres)	**88,7%**	**1512**	**1,8%**
Chefs d'entreprise, de 50 à 499 salariés	**87,6%**	**1596**	**0,0%**
Cadres technico-co. mat électrique prof.	**82,4%**	**2748**	**1,4%**
Agents maîtrise matériel électrique	**55,3%**	**2853**	**1,2%**
Agents maintenance électricité électron.	**51,6%**	**3104**	**1,4%**
Nettoyeurs	49,1%	2814	6,4%
Artisans mécaniciens machines agricoles	48,7%	1741	0,0%
Artisans travail métaux hors horlogerie	48,6%	8243	0,0%
Artisans d'art	42,9%	3046	0,0%
Adjoints administratifs FP	42,0%	2063	5,3%
Cadres administratifs grande entreprise	40,4%	8276	1,2%
Cadres commerciaux PME (hors détail)	40,3%	4240	1,3%
Ouvriers qualifiés de la chimie	39,3%	2196	6,8%
Ingénieurs conseils libéraux (technique)	39,3%	1105	0,0%
Ouvriers qualifiés contrôle mécanique	37,6%	8199	1,1%
Cadres financiers ou comptables PME	37,4%	4515	1,1%
Responsables d'entrepôt, de magasinage	36,7%	3817	0,4%
Secrétaires	36,6%	16627	3,1%
Magasiniers qualifiés	36,5%	18101	3,6%

Source : INSEE Recensement 2011

Eléments de cadrage quantitatifs

Caractéristiques des salariés

Quels sont les métiers les plus présents dans la branche et ceux avec une proportion de contrats courts élevée ?

- Ci-dessous, les tableaux de synthèse des métiers les plus représentés par secteur et leur proportion de contrats courts hors intérim :

Métallurgie

Métier	Nombre d'emplois	Part des contrats courts
Autres ouvriers qualifiés : métallurgie	15037	2,4%
Ouvriers non qualifiés matériaux constr.	14059	5,7%
Techniciens production ind. de transf.	7089	4,3%
Agents de fabrication métallurgie	4206	0,0%
Mécaniciens qualifiés maintenance indust	3762	4,0%
Ouvriers non qualifiés mécanique métaux	2820	3,8%
Ingénieurs industries de transformation	2582	5,8%
Ouvriers qualifiés caristes	2058	4,3%

Fabrication de produits informatiques électroniques optiques

Métier	Nombre d'emplois	Part des contrats courts
Ingénieurs en électricité, électronique	15312	2,9%
Câbleurs qualifiés, bobiniers qualifiés	9645	5,8%
Ouvriers non qualifiés électricité	8173	10,1%
Ingénieurs développement en informatique	5833	2,8%
Techniciens installation et maintenance	4459	6,2%
Ouvriers non qualifiés mécanique métaux	4184	3,9%
Techniciens électricité électronique	4180	3,6%
Ingénieur cadre mécanique travail métaux	3769	1,1%

Fabrication d'équipements électriques

Métier	Nombre d'emplois	Part des contrats courts
Ouvriers non qualifiés électricité	13289	6,9%
Câbleurs qualifiés, bobiniers qualifiés	13234	4,9%
Ingénieurs en électricité, électronique	6807	4,4%
Techniciens en électricité, électronique	4755	5,9%
Ouvriers non qualifiés mécanique métaux	4581	0,0%
Technico-comm. biens intermédiaires	3292	3,4%
Techniciens électricité électronique	2944	3,3%
Techniciens installation et maintenance	2644	5,3%

Fabrication de machines et d'équipements

Métier	Nombre d'emplois	Part des contrats courts
Ouvriers non qualifiés mécanique métaux	16918	7,6%
Autres mécaniciens, ajusteurs qualifiés	8803	2,4%
Ingénieurs en mécanique travail métaux	7530	5,5%
Techniciens constr. méca. travail métaux	6988	5,5%
Opérateurs qualifiés usinage des métaux	6852	3,3%
Technico-comm. biens intermédiaires	6778	4,9%
Techniciens installation et maintenance	5909	5,5%
Ingénieur cadre mécanique travail métaux	5621	4,4%

Fabrication d'autres matériels de transport

Métier	Nombre d'emplois	Part des contrats courts
Ingénieurs en mécanique travail métaux	16032	3,0%
Techniciens constr. méca. travail métaux	10817	5,0%
Ingénieur cadre mécanique travail métaux	8486	2,4%
Ouvriers non qualifiés mécanique métaux	6718	11,3%
Autres mécaniciens, ajusteurs qualifiés	6632	3,3%
Monteurs qualifiés ensembles mécaniques	4098	5,0%
Techniciens en construction mécanique	4019	4,8%
Techniciens équip. Indus. électriques	3169	3,2%

Industrie automobile

Métier	Nombre d'emplois	Part des contrats courts
Ouvriers non qualifiés mécanique métaux	31837	6,3%
Autres mécaniciens, ajusteurs qualifiés	20600	2,6%
Ingénieurs en mécanique travail métaux	11781	5,2%
Techniciens constr. méca. travail métaux	9987	4,1%
Ouvriers qualifiés caristes	8693	5,6%
Mécaniciens qualifiés maintenance indust	7692	3,6%
Techniciens en construction mécanique	7020	4,1%
Ingénieur cadre mécanique travail métaux	6102	3,1%

Fabrication de produits métalliques

Métier	Nombre d'emplois	Part des contrats courts
Opérateurs qualifiés usinage des métaux	28623	3,7%
Ouvriers non qualifiés mécanique métaux	25870	8,0%
Ouvriers non qualifiés enlèvement métal	15969	8,9%
Techniciens constr. méca. travail métaux	11480	6,1%
Agents maîtrise construction mécanique	9211	1,2%
Chaudronniers-tôliers industriels	8967	5,9%
Soudeurs qualifiés sur métaux	8097	5,5%
Mécaniciens qualifiés maintenance indust	7682	4,7%

Réparation et installation de machines et d'équipements

Métier	Nombre d'emplois	Part des contrats courts
Ouvriers non qualifiés mécanique métaux	8161	16,7%
Techniciens équip. Indus. électriques	7782	5,2%
Mécaniciens qualifiés maintenance indust	6329	7,2%
Chaudronniers-tôliers industriels	6185	8,3%
Tuyauteurs industriels qualifiés	4880	6,7%
Electriciens qualifiés entretien indus.	4592	8,2%
Soudeurs qualifiés sur métaux	4549	9,6%
Ouvriers travaillant par formage métal	4168	21,7%

Autres industries manufacturières

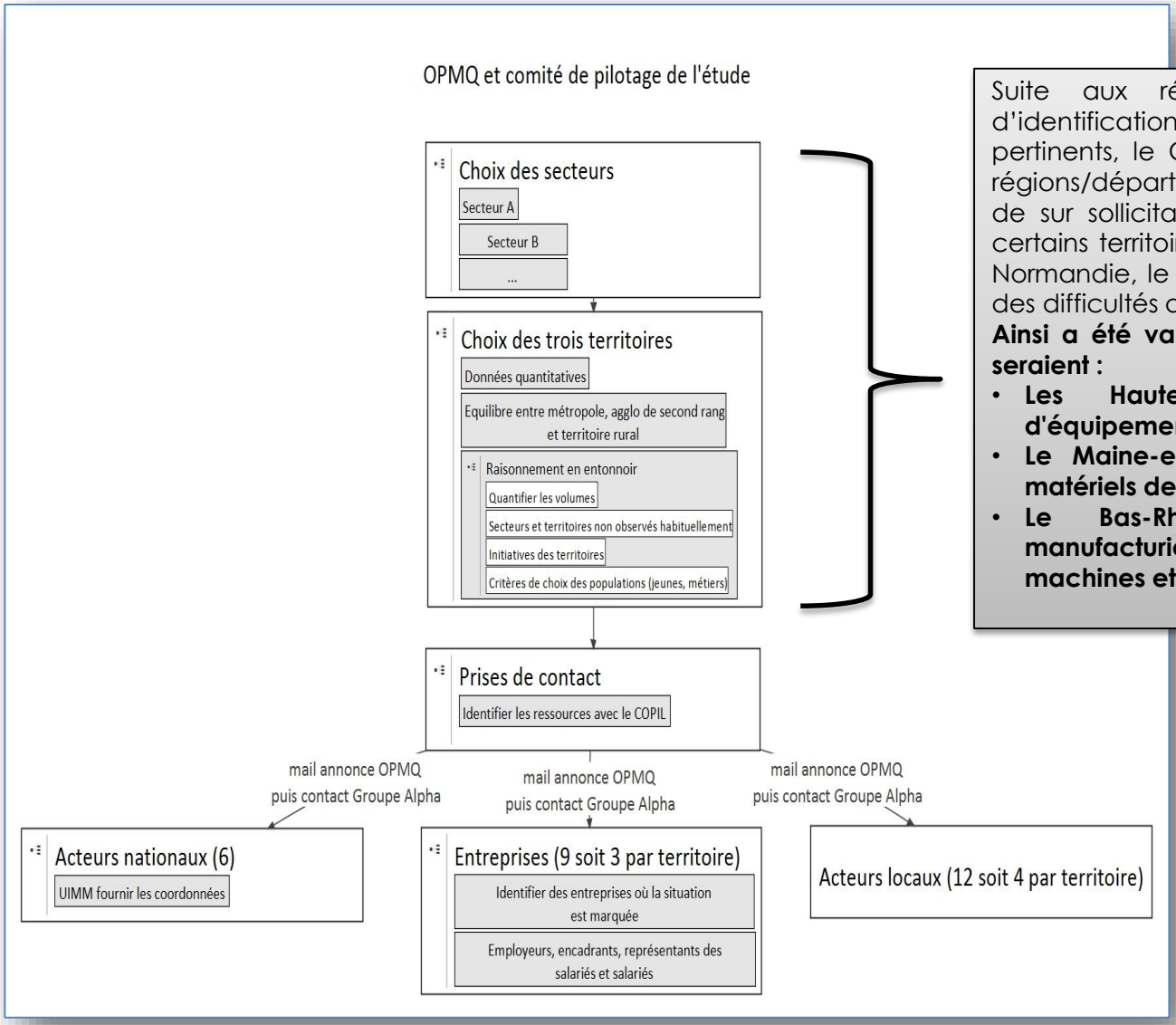
Métier	Nombre d'emplois	Part des contrats courts
Autres spécialistes appareil médical	12749	9,8%
Ouvriers non qualifiés mécanique métaux	5135	7,8%
Artisans d'art	2472	0,0%
Ouvriers d'art	2112	4,9%
Technico-commerciaux auprès entreprises	1811	3,2%
Autres mécaniciens, ajusteurs qualifiés	1730	0,0%
Ouvriers travail du bois l'ameublement	1688	11,1%
Employés administratifs d'entreprises	1642	5,9%

Source : INSEE Recensement 2011

1.2 – Méthode et précautions d'usage

Méthode et précautions d'usage

- Process suivi :



Suite aux résultats de la phase quantitative d'identification des secteurs et territoires les plus pertinents, le Copil s'est réuni afin de statuer sur les régions/départements à cibler. Ainsi, pour des raisons de sur sollicitation des acteurs locaux et entreprises certains territoires ont été mis entre parenthèse tels la Normandie, le Rhône-Alpes en encore le Centre pour des difficultés d'accès des acteurs.

Ainsi a été validé que les 3 territoires d'investigation seraient :

- **Les Hautes-Pyrénées pour la Fabrication d'équipements électriques**
- **Le Maine-et-Loire/Sarthe pour la Fabrication de matériels de transport**
- **Le Bas-Rhin pour les Autres industries manufacturières et Réparation et installation de machines et d'équipements**

Méthode et précautions d'usage

Des entretiens réalisés dans trois régions et départements

Une dimension sectorielle

- Pourquoi ? Cf. phase 1 Etat des lieux quantitatifs
- Matériels de transport NAF 29/30 : Maine-et-Loire et Sarthe
- Installations de machines et équipements NAF 27 : Bas-Rhin
- Equipements électriques NAF 32/33 : Hautes-Pyrénées

Une étude perçue positivement par les partenaires territoriaux mais des interrogations fortes sur la façon dont l'étude sera utilisée & diffusée

- Des interrogations sur l'intérêt de l'Observatoire à mener cette étude ? Ses objectifs ?
- Des interrogations liées au fait également que nous abordons différents types de contrats courts (intérim, CDD…) dont les enjeux sont fortement différents … et des acteurs sensibles au risque de généralité sur ces sujets dans un contexte difficile

Des entretiens avec les acteurs territoriaux : un nombre satisfaisant de personnes interrogées mais une approche peu spécifique par sous-secteurs qui doit être prise en compte

- Point d'attention : les acteurs territoriaux que nous avons interrogés développent une vision « macro » du secteur de la métallurgie plus qu'un regard spécifique par sous-secteur qui permettrait d'éclairer des particularités à cette maille très fine.
- Des difficultés d'accès aux entreprises mais aussi aux ETT

De fortes difficultés d'accès aux entreprises pour la réalisation de cette étude

Un volume d'entretien plus faible que prévu

- Malgré des efforts importants, relances multiples et élargissement de l'échantillon initial, nous nous sommes heurtés à une faible « appétence » des entreprises pour participer à l'étude
- De nombreuses entreprises contactées n'avaient pas de problématiques de contrats courts car pas utilisatrices
- Des difficultés dès lors que nous abordions le sujet des entretiens des intérimaires ou CDD

Méthode et précautions d'usage

- **Les acteurs locaux rencontrés : 12 entretiens réalisés** (voir ci-contre)
- **Les acteurs nationaux : 6 entretiens réalisés avec** plusieurs syndicats professionnels et le FAF TT
- **Les entreprises :**
  - **7 entreprises rencontrées, nous permettant d'interroger 10 DRH, directeurs d'exploitation ou responsables de production*…**
  - **…et 11 salariés interrogés**
- **Il est important de noter que nous avons eu de très grandes difficultés à mobiliser les entreprises locales et ainsi obtenir des rendez-vous.** Malgré des efforts importants dans le temps et en termes de ressources, nous nous sommes heurtés à la très faible « appétence » des entreprises pour participer à l'étude. Et pour celles ayant accepté de participer, seulement 3 nous ont donné accès à leurs intérimaires ainsi qu'à un second entretien direction.
  - Pour pallier ces difficultés observées, nous avons élargi, en accord avec le Copil, le spectre de l'échantillon d'entreprises initial et sollicité de part la mobilisation de nos propres réseaux des salariés ayant connu des périodes de contrats courts dans des entreprises métallurgiques au cours des deux dernières années (3 interrogés)
  - Grâce à quelques contacts territoriaux nous ayant ouvert la porte d'ETT qui ont joué le jeu de la mobilisation… mais pour seulement un d'entre eux.
  - **Le nombre global de personnes interrogées reste faible** et ne présente **pas de représentativité statistique**. Les éléments ont donc été traités avec précaution du point de vue « qualitatif » notamment dans une logique d'illustration de parcours personnel et professionnel.

Zone concernée	Les acteurs locaux rencontrés	Date d'entretien
Haut-Rhin	ADEFIM	13.05
Haut-Rhin	Prism'emploi / Agence d'intérim GEZIM	13.05
Haut-Rhin	ALEMPLOI, GEIQ Industrie	13,05
Haut-Rhin	Pôle emploi	30.05
Pays de la Loire	Prism'Emploi / Synergie	26.05
Pays de la Loire	Pôle Emploi	26.05
Pays de la Loire	Mission Locale	27.05
Pays de la Loire	Pôle formation des industries technologiques	27.05
Hautes Pyrénées	Prism'Emploi / Président Oxygène Intérim	01.06
Hautes Pyrénées	Pôle Emploi	03.06
Hautes Pyrénées	Maison de l'Emploi	08.06
Hautes Pyrénées	Pôle formation des industries technologiques	19.07

**A noter qu'une 8e entreprise nous avait donné son accord pour deux entretiens direction et 3 entretiens intérimaires. Malheureusement, il a été impossible d'organiser notre venue avant novembre, date de remise de ce rapport.*

1.3 – Des enjeux transverses émergent

Les contrats courts : des interrogations partagées sur les pratiques et les leviers de sécurisation

Les éléments quantitatifs présentés précédemment ont été complétés par des entretiens avec les acteurs territoriaux (voir liste en annexe), des entreprises et des salariés en contrat court. Ces différents échanges ainsi que ceux que nous avions eu avec les membres du Groupe Technique Paritaire (GTP) nous ont permis d'affiner les attentes vis-à-vis de l'étude :

Préciser les **spécificités sectorielles** ou relatives aux **tailles d'entreprises** dans le recours aux contrats courts pour **mieux en comprendre les motivations et les usages**

Mieux appréhender les pratiques des entreprises vis-à-vis des contrats courts, sortir des présupposés et recueillir une vision de terrain de leurs besoins

Interroger l'existence de freins à la formation

Le recours aux contrats courts : le moyen de palier certaines difficultés d'embauche qui peut être un levier favorable pour l'entreprise comme pour le salarié ?

Des attentes fortes pour **identifier de bonnes pratiques**

Premiers éléments de cadrage sur la question des contrats courts dans la métallurgie

- Les entretiens réalisés avec des acteurs nationaux et territoriaux (membres de l'Observatoire de la métallurgie, partenaires sociaux et responsables opérationnels, membres du service public de l'emploi) nous ont permis de repérer quelques premiers constats et de mieux comprendre la vision de terrain qu'avaient les acteurs du recours aux contrats courts :

  - Pour les acteurs, la **métallurgie reste dynamique** malgré le déclin général de l'industrie, tiré en fonction des territoires par des activités structurantes (souvent Auto/Aéro).
    - Ce dynamisme donne lieu à des besoins en main d'œuvre, notamment sur des compétences nouvelles dont nous verrons le détail ultérieurement

  - **Le recours aux contrats courts passe d'abord par l'intérim** au sens strict (flexibilité, surcroît d'activité) et moins dans une logique d'insertion, même si celle-ci existe, notamment au travers du contrat de professionnalisation qui est promu par la branche.

  - Les contrats courts permettent : de **constituer un vivier,** la **flexibilité**, **l'externalisation de la gestion du contrat/risque employeur (dans le cas de l'interim)**.

  - **Les attentes en matière de niveau de qualification et de formation évoluent à la hausse** : forte attente des entreprises en Bac, BTS, maintenance industrielle, outillage …
    - Cela créé des difficultés de recrutements sur les postes en contrats courts par rapport au passé car les exigences des employeurs plus élevées, Certains acteurs évoquent dans certains territoire un décalage persistant entre les besoins et l'offre de formation disponible ainsi que le manque d'attractivité du secteur/métiers

Premiers éléments de cadrage sur la question des contrats courts dans la métallurgie

- **Une forte dichotomie entre grandes entreprises et PME dans les pratiques vis-à-vis des contrats courts :**
  - Les grands groupes inscrivent leur politique RH dans une stratégie nationale de la gestion de la masse salariale. L'utilisation des contrats courts s'inscrit alors dans cette stratégie. Les grands groupes ont une plus forte tendance que les PME à recruter des personnes ayant déjà travaillé chez eux avec de l'expérience,
  - Dans les PME les logiques d'intégration et d'insertion dans l'emploi durable sont souvent plus fortes, les contrats courts qui servent souvent d'expérience préalable avant l'intégration CDI, « pour préparer l'avenir ». Les critères de recrutement sont différents de ceux des grands groupes : le savoir-être et la motivation priment sur les compétences et l'expérience. Les PME sont ainsi plus enclines à intégrer des jeunes en contrats courts. Cependant les PME connaissent également de véritables difficultés dans l'intégration et la gestion des contrats courts, par manque de temps, de connaissance des dispositifs et de structuration de la fonction RH.
- **La formation est considérée comme satisfaisante** (peu de difficultés de financement, offre de formation présente)
  - mais elle reste à parfaire : compétences transverses /soft skills, disponibilité et flexibilité de l'offre de formation
- **L'entreprise a un important rôle d'intégrateur** :
  - Vrai enjeu sur les parcours des personnes en contrats courts, depuis l'accueil dans l'entreprise jusque dans la relation de travail avec les intérimaires et/ou les jeunes, cette logique de parcours réussie pouvant devenir le gage de la constitution d'un vivier de compétences motivées et disponibles pour travailler dans la métallurgie, participer à faire évoluer l'image d'un secteur encore trop dégradée et ouvrir des opportunités d'embauches pérennes pour les entreprises qui en ton besoin.
- **Un secteur ayant une image relativement dégradée et peu attrayante**
  - L'attractivité des métiers reste un enjeu fort.

Le contrat court comme moyen de pallier des difficultés de recrutement ?

- Les contrats courts : le moyen de pallier certaines difficultés d'embauche qui peut être un levier favorable pour l'entreprise comme pour le salarié. Des pratiques différentes sont constatées d'un territoire à l'autre.
  - **Les tensions persistantes** sur certains métiers de la métallurgie engagent les entreprises à recruter les compétences dont elles ont besoin par le **biais de contrats courts.**
    - Dans l'est, les principaux métiers en tension évoqués par les entreprises sont : tuyauteurs, conducteurs de lignes, techniciens de maintenance…
    - Dans les Pays de la Loire, les métiers en tension sont : monteurs ou opérateur sur une machine, drapeurs, soudeurs, maintenance (le nombre de candidats formés est jugé insuffisant et en inadéquation avec les attendus des entreprises), outillage/tourneur fraiseur, usinage, chaudronnier.
    - La compétence soudure est très recherchée avec des personnes qui s'adaptent vite. Les entreprises recherchent de la polyvalence mais aussi des personnes avec une forte technicité.
  - Dans l'Est de la France et notamment dans le Bas-Rhin, **le manque de profils avec des compétences pointues est sensibles dans toutes les entreprises, mais les plus grandes forment… tandis que les PME font appel à l'intérim ou aux CDD pour y remédier.**
    - La difficulté est cependant persistante car les tensions persistent donnant lieu à des des dynamiques de débauchage, faisant augmenter les prix de certains profils et renforçant leur attractivité, mais sans régler le problème de manque de main d'œuvre formée.
  - **Des contrats qui permettent d'accéder à des emplois qualifiés :**
    - si les métiers de production restent les premiers concernés par le recours aux contrats courts, et plus particulièrement les plus bas niveaux de qualification, la métallurgie présente la particularité de chercher **d'abord des ouvriers qualifiés par le biais des contrats courts.**
    - Cette dimension la différencie de façon nette du reste de l'industrie (par exemple l'agroalimentaire recrute d'abord des ouvriers peu ou pas qualifiés en contrat court).
  - Un moyen de **palier à des tensions sur le marché du travail** ?
    - Un moyen pour l'entreprise de pour pourvoir certains postes (métiers en tension). Ce cas de figure reste cependant rare, la difficulté pouvant concerner quelques métiers spécifiques (soudage, chaudronnerie, maintenance…).

Le contrat court comme moyen de pallier des difficultés de recrutement ?

- On voit cependant progressivement apparaître **des difficultés de recrutements sur les postes en contrats courts.** Les principales raisons identifiées sont :
  - **L'élévation des exigences des employeurs :**
    - décalage formations/besoins, manque d'attractivité du secteur/métiers
    - Dans les Pays de la Loire par exemple, les entreprises du secteur demandent de plus en plus de qualifications (si possible avec expérience) : problème majeur pour les personnes en recherche d'emploi, notamment les jeunes.
    - Verbatim : « avant en intérim n'importe qui pouvait faire l'affaire », aujourd'hui les attentes en compétences/technicité sont plus fortes (le matériel est plus technique, pilotage des lignes, les outils sont complexes), « l'opérateur lambda n'existe plus. L'appel à l'intérim c'est aujourd'hui des appels à des compétences. Les entreprises sont intransigeantes aujourd'hui ».
    - Le même phénomène s'observe sur les contrats professionnalisation ou en apprentissage : ce n'est pas les besoins des entreprises qui manquent mais plutôt les publics à faire venir aux métiers de la branche.
  - La métallurgie demande des qualifications, **une forte technicité** liée aux postes de travail, aux exigences de sécurité, les postes informatisés, la complexité de la matière travaillée.
    - Les difficultés sont prégnantes sur les postes qualifiés mais aussi parfois sur des postes à priori moins qualifiés (« l'agent de production n'est plus un presse-bouton »). Ces difficultés sont accentuées en zone rurale moins attractives pour la main d'œuvre qualifiée.

- Des freins périphériques à l'embauche en contrats courts existent également :
  - Il existe par ailleurs un problème de mobilité des jeunes alors que les industries travaillent souvent en 2*8 / 3*8.

La faible attractivité et l'image de la métallurgie constituent des freins persistants pour le recrutement de collaborateurs

- Les enjeux perçus par les acteurs de l'emploi et les entreprises dans les territoires :
  - **Déficit d'image de la métallurgie**, encore plus accentuée vis-à-vis des femmes : manque d'attractivité de certaines formations / certains métiers
  - **Des profils pointus qui sont en emploi et sont en position de force sur le marché …** et ne cherchent pas forcément à pérenniser leur emploi en CDI
- Un secteur ayant une image relativement dégradée et peu attrayante malgré le fait que le salaire soit plus élevé que dans d'autres secteurs industriels.
- Dans le Bas-Rhin, **existence d'enjeux transfrontaliers spécifiques** :
  - *« Depuis 2008, on perd bcp d'effectifs dans la métallurgie. Celle-ci a besoin de recruter, de compétences différentes de celles du passé : on est minimum sur du bac pro, plus sur du CAP. Parfois on demande même du BTS, mais ça pose problèmes car les jeunes ne restent pas si ils ont sont opérateurs, ils s'ennuient. Les entreprises allemandes ont tendance à essayer de piquer des jeunes, y compris sur des salons de formation. Elles ont des difficultés de recrutement. Il y a des programmes de formation transfrontaliers. Les allemands sont précurseurs dans beaucoup de secteurs, et notamment pour l'usine 4.0. Ce qui existe pourquoi on a des offres non pourvues. »*
- Dans certains territoires des pratiques originales se mettent en place, articulant apprentissage et intérim par le biais de la mobilisation de GEIQ pour l'accompagnement des jeunes.
  - le GEIQ cherche à faire entrer en apprentissage des décrocheurs, plus matures, pour leur proposer de la reconversion. Le Prism' soutient cette dynamique et souhaiterait former plus d'apprentis en intérim; particulièrement à destination des PME.

Quels parcours intérimaires et quels leviers de sécurisation ?

- Parmi les enjeux relatifs aux contrats courts figure **la question des leviers de sécurisation des parcours, notamment intérimaire.**
  - Comme cela a été précisé auparavant, le principal enseignement de l'étude quantitative menée réside dans le fait que **les contrats courts sont d'abord des contrats en intérim**, loin devant les CDD et toutes autres formes de contrat.
  - La question de la sécurisation des parcours intérimaire doit don légitimement prendre une place particulière dans la façon de traiter les enjeux liés aux contrats courts.
- Cette question ne peut cependant pas être abordée sans rappeler quelques éléments de cadrage initiaux, et notamment **la création, en 2013, du CDI intérimaire (CDI-I)** qui devait être l'outil majeur de sécurisation des parcours intérimaires.
- Fruit des négociations entre partenaires sociaux ayant eu lieu dans le cadre de l'ANI du 11 janvier 2013, dit de « sécurisation des parcours professionnels », **l'intérim a été exonéré à cette occasion de la sur-cotisation patronale à l'assurance chômage sur les autres contrats courts**, notamment le **CDD**.
  - Les majorations négociées s'échelonnent entre 0,5 et 3 % selon les caractéristiques des CDD et comprennent de nombreuses exceptions.
  - **La contrepartie** posée par les pouvoirs publics à cette dérogation consistait dans **la mise en place d'un accord permettant de sécuriser les parcours intérimaire**….qui donna naissance au **CDI intérimaire.**
- Malgré les engagements de la branche intérim à conclure 20 000 CDI intérimaires en trois ans, force est de constater que **les résultats sont toujours en deçà des espérances.**
  - A titre d'exemple, en mars 2015 - soit un an après la promulgation de la loi - seuls 1000 contrats avaient été conclus (dépêche AEF, 11/03/2015). D'autres (rares) sources évoquent 2800 contrats signés en juillet 2015 (IRES).

Focus sur le CDI intérimaire : quelques caractéristiques clés

depuis le 6 mars 2014, les agences d'intérim peuvent signer des CDI avec des intérimaires. Elles s'engagent alors à les **rémunérer de manière continue** (qu'ils soient en mission dans des entreprises utilisatrices ou non). **Entre deux missions**, les intérimaires en CDI peuvent être **mis en congé, suivre une formation ou rester chez eux** en attente d'une nouvelle mission tout en percevant une rémunération.

Le contrat ne stipule pas de poste de travail mais prévoit **trois qualifications.**

L'intérimaire doit accepter les missions situées dans **un rayon de 50 kilomètres** autour de son domicile (sauf mention différente dans le contrat).

Quels parcours intérimaires et quels leviers de sécurisation ?

- Les acteurs de l'emploi interrogés sur leurs pratiques et **leur connaissance du CDI intérimaire dans les trois territoires** d'étude **ont apporté des regards très différenciés**.
- Le premier constat qui peut en être tiré est le **faible niveau de connaissance** qu'ont les acteurs de l'emploi (y compris parfois les agences d'intérim elles-mêmes) des avantages du CDI-intérimaire pour les salariés et encore moins des objectifs fixés par la branche pour leur diffusion.
- **Les entreprises utilisatrices sont faiblement sensibilisé à ce type de contrat**, sauf quelques rares cas de figure dans lesquels un partenariat fort s'établit entre l'entreprise utilisatrice et son agence d'intérim (souvent in house), permettant à cette dernière de valoriser auprès de son client (l'entreprise utilisatrice) le CDI-intérimaire comme levier de sécurisation et outil de formation des intérimaire.

- **Certains territoires parmi ceux qui ont été étudiés semblent en avance sur d'autres** dans la connaissance et la mise en œuvre de ces contrats :
  - Les acteurs interrogés en Pays de la Loire (Sarthe et Maine-et-Loire)ont semblé avoir une meilleure connaissance et pratique de ces contrats que les acteurs interrogés dans le Bas-Rhin et dans les Hautes-Pyrénées.
  - Cela est lié à la mise en œuvre d'une politique volontariste de sensibilisation des agences d'intérim dans la région, portée par le Prisme comme par le FAFTT. Cela est également lié à la typologie des besoins des entreprises ligériennes : la multiplicité des contrats dans des bassins d'emploi relativement concentré a pu faciliter leur mise en œuvre.

- Enfin, même s'il n'existe pas de source fiable en la matière, les acteurs de l'emploi en Pays de la Loire mentionnent **une forte représentation de la métallurgie dans les CDI-I conclus.**

  - L'intensité de l'usage des contrats courts dans la métallurgie serait liée au nombre important de missions proposées car l'activité reste en relative dynamique et permet de placer aisément les salariés.

2. PRINCIPAUX CONSTATS EN MATIERE D'UTILISATION DES CONTRATS COURTS DANS LES ENTREPRISES DE LA METALLURGIE

2.1 – Le recours aux contrats courts : motivations des entreprises, modes de gestion de la main d'œuvre intérimaire et effets négatifs de l'intérim de point de vue des employeurs

Un recours plus fréquent à l'intérim qu'au CDD : une explication par la théorie des coûts de transaction

Les contrats courts dans les entreprises rencontrées sont essentiellement de l'intérim. Un acteur territorial du Bas-Rhin a ainsi souligné que *« Les entreprises ne parlent que d'intérim. Elles n'ont plus envie de passer par la case insertion »*, Dans les faits, à partir des entretiens réalisés avec les entreprises, deux modèles de gestion de la main d'œuvre intérimaire peuvent être mis en évidence (cf infra).

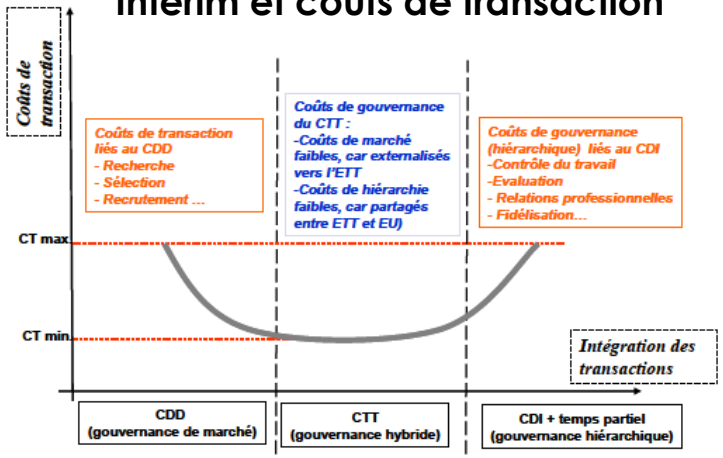
- **Les avantages de l'intérim mis en évidence par la théorie des coûts de transaction**
  - L'intérim permet à l'entreprise d'obtenir une meilleure visibilité sur ses coûts globaux de main d'œuvre car ceux-ci sont forfaitaires et prévus au contrat, et l'ETT (entreprise de travail temporaire) prend en charge le risque de recrutement.
  - La main d'œuvre n'est payée que lorsqu'elle est employée, ce qui permet d'accroître sa productivité.
  - L'entreprise utilisatrice ne supporte pas les coûts de transaction liés à l'inadaptation des salariés aux postes proposés, comme les coûts de rupture de contrat ou les coûts de remise à niveau.
  - Elle dispose de leviers de mobilisation supplémentaires (éventuelle embauche en CDI, ou, au contraire, non renouvellement du contrat) (vrai aussi pour les CDD).
  - Elle peut profiter de la concurrence sur le marché de l'emploi temporaire et bénéficier de conditions financières avantageuses.

- Dans une organisation duale avec des actifs peu spécifiques (facilement remplaçables), les coûts de transaction de l'intérim sont moins élevés que pour les autres formes de contrats précaires (temps partiel et CDD) en raison du rôle d'intermédiaire des ETT.

Un recours plus fréquent à l'intérim qu'au CDD : de la théorie des coûts de transaction aux motivations des entreprises

Extrait de Alain Lacroux, « Le recours à l'intérim et son impact sur la performance individuelle et organisationnelle. Une approche par les coûts de transaction, 2es journées Euroméditerranéennes, colloque « performance et gouvernance », Toulon, novembre 2007

Intérim et coûts de transaction



- **Les motivations de recourir à l'intérim mises en évidence par les entreprises interrogées**
  - L'intérim est un intermédiaire qui facilite la gestion de la main d'œuvre temporaire (recrutements, rémunération, congés, etc.) et permet une bonne réactivité.
  - L'intérim résout le problème de la recherche de profils et de la gestion des contrats temporaires.
  - Des exigences de recrutement accrues : des différences dans le mode de recrutement : avant le recours à une ETT, une entreprise du secteur auto du Maine-et-Loire précise ainsi qu'elle n'avait aucune exigence en termes de profils. L'agence d'intérim, en revanche, demande une expérience industrielle et un diplôme.
  - Pour autant, les agences sont conduites à relâcher ces exigences : quand il y a une pénurie de profils recherchés ou un épuisement des ressources intérimaires locales, les agences sont conduites à *« racler le fonds »*.

Deux modes de gestion de la main d'œuvre

Les pratiques des entreprises en matière d'intérim ne sont pas uniformes. Les entretiens menés dans le cadre de cette étude permettent de mettre en évidence deux modèles.

- Un **intérim classique de « flexibilité temporaire »**
  - Ce modèle concerne des secteurs indépendants de l'industrie automobile (PME de fabrication et d'équipements de sports et de loisirs du Bas-Rhin, entreprise de fabrication de matériels électriques des Hautes-Pyrénées).
  - Les entreprises utilisatrices font appel **temporairement** à des effectifs intérimaires pour répondre à des pics d'activité.
  - Ces effectifs représentent une part limitée de l'effectif interne de l'entreprise.
  - Les entreprises s'adressent localement à plusieurs ETT pour trouver les profils dont elles ont besoin.

- Un **intérim structurel (avec agences intégrées)**
  - Ce modèle concerne les entreprises relevant ou liées à l'industrie automobile (entreprise secteur auto Maine-et-Loire, fournisseur auto et aéronautique Sarthe, équipementier Moselle, fabricant de systèmes de transport Bas-Rhin, fournisseur auto Mayenne).
  - Les entreprises utilisatrices ont un fort taux d'intérimaires (jusqu'à 30-40% de la main d'œuvre).
  - La variation des effectifs intérimaires est faible. Le fort volume de contrats temporaires est permanent. C'est pourquoi on peut parler d'« intérim structurel ».
  - L'intérim s'impose comme forme de contrat court car les entreprises utilisatrices ne seraient pas en mesure de gérer directement de tels volumes en CDD.
  - Pour faciliter la gestion, les entreprises utilisatrices peuvent avoir recours à des agences d'intérim intégrées (hébergée).

Deux modes de gestion de la main d'œuvre

Les agences d'intérim intégrées « *in house* »

Les agences d'intérim hébergées ont été créées il y a une quinzaine d'années.

- Les principales caractéristiques
  - Une agence d'intérim hébergée est une agence dont le bureau se situe dans l'entreprise utilisatrice.
  - Celle-ci passe un contrat de prestation pour la gestion des intérimaires.
  - L'agence hébergée effectue la gestion administrative des contrats.
  - Son mandat est exclusif, l'entreprise utilisatrice ne fait pas appel à d'autres agences.

- Un mode de recrutement qui cherche à limiter les coûts de transaction
  - L'existence d'un intérim structurel exige une relation permanente avec les agences d'intérim. Pour limiter les coûts de transaction, certaines entreprises ont confié le marché à une agence exclusive.
  - L'agence hébergée resserre les liens avec l'entreprise. Il s'agit d'adapter les RH au plus proche des besoins et quasiment dans l'instantané.
  - L'agence hébergée peut proposer de nouveaux services (outils de gestion).
  - Il s'agit d'une forme de réinternalisation (physique) de la gestion de la main d'œuvre intérimaire pour être au plus près des besoins des entreprises, ce qui permet de bénéficier d'effets de proximité.

Les coûts cachés de l'intérim

- **Les coûts cachés de l'intérim mis en évidence par les travaux de recherche**
  - Les intérimaires seraient peu satisfaits en raison d'une précarité perçue comme injuste et défavorable par rapport aux salariés internes. Cela aurait une incidence sur leur motivation et leur implication.
  - Les salariés peuvent être plus difficiles à mobiliser car les entreprises utilisatrices cherchent à transférer à l'ETT le maximum de responsabilités dans le domaine des ressources humaines, afin de réduire les coûts de gestion de la main d'œuvre intérimaire. Dans la mesure où elles renoncent aux outils classiques de gestion des carrières, elles se privent alors de leviers potentiels de mobilisation.
  - Les salariés intérimaires sont davantage sujets aux accidents du travail. Or les entreprises utilisatrices sont tenues de participer, avec les ETT, à l'indemnisation des salariés accidentés. La sur-fréquence relative des accidents du travail chez les intérimaires constitue donc un coût caché.
  - Les intérimaires seraient moins efficaces que les salariés permanents. Cela pourrait s'expliquer notamment par un temps d'adaptation indispensable pour maîtriser les aspects techniques de l'emploi, mais aussi les aspects organisationnels. Ces peuvent être contournés par les entreprises en allongeant la durée des missions et en constituant un vivier d'intérimaires expérimentés.
  - La cohabitation et la coordination entre intérimaires et salariés permanents peut être difficile, les intérimaires en se sentant pas toujours intégrés dans les entreprises utilisatrices (tensions possibles avec une main d'œuvre prête à faire des efforts importants, souvent jeune).

Les effets négatifs exprimés par les entreprises

Toutes les entreprises n'insistent pas sur les effets négatifs de l'intérim. Cela semble lié au dynamisme et à l'importance du bassin d'emploi, et aux difficultés de recrutement. Toutefois, on retrouve certains éléments mis en évidence dans les études sur ce sujet.

- **Les effets négatifs de l'intérim exprimés par les entreprises**
  - Les intérimaires sont moins impliqués dans l'entreprise que les salariés internes. Cette moindre motivation provient notamment du fait qu'il n'y a pas d'attachement, pas de sentiment d'appartenance, pas de culture d'entreprise. Parmi les contrats courts, cette distance serait liée spécifiquement à l'intérim. Le responsable RH d'un équipementier du secteur auto illustre cette situation : *« L'avantage des CTT c'est bien la gestion externalisée mais le problème c'est qu'ils n'ont pas d'attachement particulière à l'entreprise. Le CDD a vraiment un sentiment d'appartenance mais la gestion est plus difficile. Cela m'est arrivé que les personnes de l'atelier viennent me voir en me disant d'un intérimaire : "il bosse bien celui-là tu devrais le passer en CDD" alors que finalement, c'est exactement la même chose, mais il y a ce sentiment, il y a le logo de l'entreprise sur la fiche de paie, c'est symbolique ».*
  - D'autres entreprises n'expriment pas les choses aussi précisément, ne serait-ce que parce que la perception des effets négatifs semble liée aux difficultés de recrutement, mais toutes insistent sur la recherche d'une grande motivation des intérimaires, souvent au premier plan de leurs attentes, lors du recrutement.
  - L'intérim entraîne une moindre productivité : le directeur général d'une petite entreprise de fabrication et de fourniture d'équipements de sports et de loisirs constate ainsi que *« l'absence de connaissance des produits conduit à une productivité plus faible car les gens sont plus lents. Par ailleurs la question du savoir-faire et de la technicité se pose pour les gens qui démarrent car ils ne connaissent pas les produits. Cela concerne surtout les emplois temporaires. Ce n'est pas évident à gérer ».*
  - Le recours à l'intérim n'empêche pas toujours une inadéquation de la main d'œuvre : normalement, les ETT ont développé des outils leur permettant d'évaluer les compétences des candidats en fonction des missions proposées. Le risque d'inadéquation est ainsi minimisé. Mais ce n'est pas toujours le cas. Ce problème peut être plus ou moins aigu selon les entreprises. Il peut venir du fait qu'elles ont mal ciblé les profils de postes qu'elles recherchent en intérim ou d'un problème de gestion de la main d'œuvre interne. L'intérim n'est généralement pas utilisé pour des actifs spécifiques (cf supra).

- Chaque entreprise est amenée à **tirer un bilan coûts/avantages de l'intérim**. A cet égard, les deux modèles de gestion de la main d'œuvre intérimaire peuvent alors avoir une incidence : celles qui recourent à l'intérim de façon limitée s'accommoderont plus facilement de ses effets négatifs ; en revanche, certaines entreprises qui y recourent de façon structurelle sont conduites à une réflexion plus profonde.

2.2 – Les usages des contrats courts

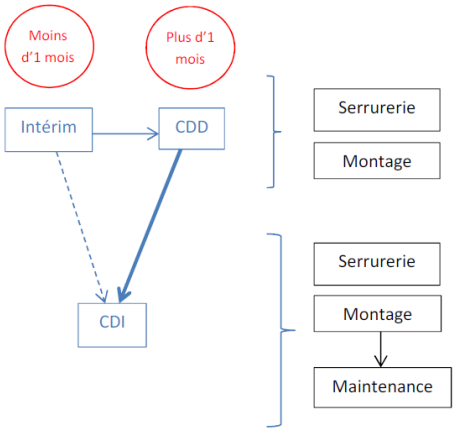
Les critères de recours à l'intérim et au CDD

- **La distinction entre métiers de production, les fonctions intermédiaires et les métiers de bureau**
  - Le choix des entreprises entre CDD et intérim se fait principalement à partir de la distinction entre métiers de production et métiers de bureau : la main d'œuvre temporaire dans les métiers de production est recrutée généralement en intérim, celle dans les métiers de bureau l'est le plus souvent en CDD.
  - Il s'explique par la cyclicité de l'activité. Celle-ci touche davantage les métiers de production que les métiers de service. Ainsi les bureaux d'étude sont moins sensibles aux fluctuations de l'activité car ils sont indispensables à la recherche permanente d'innovation.
  - Pour les effectifs en production, deux facteurs sont toutefois susceptibles de favoriser des recrutements en CDD : l'insuffisance de compétences recherchées et l'épuisement des ressources intérimaires locales. Celui-ci conduit à élargir le champ des possibles et à examiner l'ensemble des formes de collaborations temporaires : sous-traitance, prêts de personnel, CDD, CDI intérimaires.

  Ce choix de recours à l'intérim et au CDD dépend de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité. Dans les entreprises rencontrées, il concerne ainsi davantage les grandes entreprises et le secteur automobile.

- La durée
  - Dans une petite PME, à cette distinction entre métiers de production et de bureau, s'en ajoute une deuxième fondée sur la durée des contrats. Toutes les embauches temporaires de moins d'un mois le sont en intérim, celles de plus d'un mois le sont en CDD. Cette distinction se fait principalement pour des raisons économiques. Au-delà d'un mois, il est plus coûteux de recourir à des intérimaires qu'à des CDD, d'autant que l'intérim révèle des coûts cachés qui sont moins importants pour les CDD (cf supra).

Un exemple de distinction par la durée (PME de fabrication d'équipements de sports et de loisirs)



Les critères de recours à l'intérim et au CDD

- **L'incertitude concernant la durée**
  - Dans une autre entreprise, la distinction dans le recours aux CDD et à l'intérim se fait **selon la visibilité de la durée du besoin.**
  - **Ainsi lorsque la durée est déterminée à l'avance, l'entreprise privilégie les CDD**.
    - C'est le cas notamment dans les situations de remplacement d'un congé maternité, de cumul emploi/retraite etc.
  - A l'inverse, **l'entreprise recourt à l'intérim lorsqu'il y a une incertitude sur la durée**. L'intérim répond à des pics d'activité, à des besoins ponctuels, sans que l'entreprise sache exactement combien de temps ils vont durer.
  - Cette distinction **concerne tous les métiers**, et pas les seuls métiers de production. L'entreprise témoigne ainsi d'un recrutement en intérim sur un poste de bureau d'étude car il y avait une campagne d'essai à faire, mais elle n'en connaissait pas la durée à l'avance. C'est surtout le caractère insuffisamment précis de la saisonnalité, ou son irrégularité, qui explique ce manque de visibilité : *« Nous évaluons la charge de commande à venir par rapport à la capacité de production. Nous n'avons pas de saisonnalité précise donc aucune visibilité sur la production à l'année »*.
  - C'est le cas d'une entreprise de fabrication d'équipements électriques. C'est également le cas d'une petite entreprise qui fabrique des jeux pour enfants et des équipements sportifs, dont l'activité dépend de la commande publique, elle-même fonction des élections, de l'évolution des dotations de l'Etat, de la concurrence asiatique, etc.

L'intégration des intérimaires, un enjeu pour l'entreprise

- **Une intégration « formelle » satisfaisante**
  - **Les entreprises interrogées n'indiquent pas de différences d'intégration entre les CDI et les contrats courts**. Les contrats courts et les personnes en CDI sont intégrés, de la même manière, par des systèmes de tutorat et des formations aux postes de travail. Sur cet aspect, un écart de perception ressort selon que l'on interroge l'entreprise ou l'intérimaire. Du coté de l'entreprise, l'intérimaire est intégré comme tout autre salarié, même intégration, même niveau d'informations opérationnelles (pas toujours stratégique).
  - **La perception des intérimaires diffère quelque peu sans recul vis-à-vis du poste et de l'entreprise : « je fais mon job mais sans attendre rien en retour » (un intérimaire).**

- **Une intégration « informelle » moins évidente**
  - **Des tensions peuvent apparaître entre les personnes employées sous différents contrats**, la source principale étant la rémunération plus élevée des intérimaires (en raison de la prime de précarité qu'ils perçoivent) et, à l'inverse, les avantages dont bénéficient les personnes embauchées en CDI.
  - Par ailleurs, il existe **un écart entre l'intégration des effectifs CDD et intérimaires** basée sur **le sentiment d'appartenance** : « [L'avantage des CTT] c'est bien la gestion externalisée, mais le problème c'est qu'ils n'ont pas d'attachement particulier à l'entreprise. Le CDD a vraiment un sentiment d'appartenance mais la gestion est plus difficile. Cela m'est arrivé que les personnes de l'atelier viennent me voir en me disant d'un intérimaire : « il bosse bien celui-là tu devrais le passer en CDD » alors que finalement, c'est exactement la même chose mais il y a ce sentiment, il y a le logo de l'entreprise sur la fiche de paie, c'est symbolique. » (DRH, équipementier automobile, Moselle)

L'intérim, passage obligé avant un éventuel CDI

- Les recrutements en CDI se font nécessairement parmi les salariés ayant eu une expérience dans l'entreprise en contrat court. Les contrats courts permettent de constituer un **vivier de compétences au dans lequel les entreprises vont puiser** pour les embauches en contrat durable. Toutes les entreprises interrogées utilisent les contrats courts comme le moyen d'identifier les personnes qu'elles embaucheront par la suite. Les embauches directes sans passage par un, voire plusieurs contrats courts ne semblent pas être pratiquées parmi les entreprises interrogées. Ces observations au sein des entreprises trouvent confirmation dans les entretiens avec les acteurs de l'emploi régionaux.

- Dans certains cas, l'entrée dans l'entreprise est très progressive : l'intérim est suivi par un CDD et seulement après un CDI est proposé. Si dans les deux cas (intérim et CDD), il s'agit d'un contrat court, **la perception des deux types de contrats est différente**, tant pour les entreprises que pour les salariés. Le CDD est vu comme un pas d'intégration supplémentaire dans l'entreprise, qui devient l'employeur direct à la différence de l'intérim.

« Le CDD a vraiment un sentiment d'appartenance mais la gestion est plus difficile. Cela m'est arrivé que les personnes de l'atelier viennent me voir en me disant d'un intérimaire : « Il bosse bien, celui-là, tu devrais le passer en CDD » alors que finalement, c'est exactement la même chose mais il y a ce sentiment, il y a le logo de l'entreprise sur la fiche de paie, c'est symbolique. » (ETI équipementier)

- **Cette vision du CDD comme un contrat plus « engageant » que l'intérim qui est vraiment perçu comme un test, apparaît également lors de collaborations répétées avec un travailleur**.
  - Ainsi, dans une PME de fabrication d'équipements de sports et de loisirs du Bas-Rhin, l'embauche en contrat court se fait en CDD lorsqu'il s'agit d'une personne qui a déjà travaillé dans l'entreprise et donné satisfaction. Les nouveaux profils sont d'abord testés en intérim. Quant aux embauches en CDI, ce sont des personnes identifiées en intérim et ayant effectué également un CDD.

Les profils des embauches

- **Deux principaux types de profils** ressortent dans les embauches en production où sont concentrés les effectifs en contrats courts :
  - Des profils plus **techniques et rares** qui sont recherchés. Des formations plus longues sont nécessaires et l'expérience est fortement valorisée.
  - La majorité des embauches ne nécessitent **pas de qualification spécifique**. Les travailleurs peuvent être formés dans des délais relativement courts.

- Les contrats courts dans les services autres que la production (support technique, ingénierie) semblent d'une durée plutôt longue (1 an-1,5 an) et impliquer également des période de formation plus importantes.
  - Etant peu fréquents, une seule entreprise a donné des informations sur ses pratiques. Il s'agit de CDD ou d'apprentis, recrutés le plus souvent directement par l'entreprise même si l'agence d'intérim in house peut y être associée. Ces salariés sont envoyés également pour des formations d'une semaine à la maison mère de l'entreprise, à l'étranger.

- **Globalement les contrats courts répondent à un besoin de profils peu qualifiés.**

- En revanche, les entreprises rencontrent **des difficultés de recrutement pour certains profils précis possédant des compétences spécifiques**. Parmi les métiers cités figurent les soudeurs, usineurs, conducteurs de presse, mécaniciens, caristes, etc. Il s'agit souvent de métiers plus techniques, mais pas nécessairement d'un niveau de formation élevé. Des efforts de formation particuliers sont faits pour répondre aux besoins dans ces métiers.
  - A défaut de pouvoir mettre un expert sur le poste, l'entreprise arrive à répondre à ses besoins en développant la polyvalence de ses salariés. *« Mais on arrive quand même à combler nos postes quitte à ne pas mettre un expert du poste mais à développer la polyvalence de nos salariés ».*

- L'évolution des outils de production peut également nécessiter des profils et des compétences particulières qui ne sont pas disponibles dans l'entreprise.
  - L'automatisation de l'équipement et la mise en place de système plus complexes font que des « salariés avec un bagage technique plus important » sont nécessaires. L'entreprise recherche donc des compétences pour compléter le personnel fixe : bac +2 en maintenance, électrotechnique, robotique.

Des diplômes globalement peu déterminants

- **La majorité des embauches en contrats courts (intérim notamment) ne nécessite généralement pas de diplômes** même si ceux-ci sont valorisés. Pour de différents types de postes (tels que les assembleurs, tourneurs) qui représentent une part importante des recrutements de plusieurs entreprises, il n'y pas de qualification indispensable à avoir. Une entreprise de fabrication de matériels de transport indique qu'une quinzaine de jours de formation sont suffisants pour ses monteurs. De même, pour une entreprise de transmission automobile la formation interne informelle au poste est suffisante pour ces métiers (exemple des assembleurs).

- Pour ces profils, le **critère principal évoqué par les entreprises est la motivation et le savoir-être**, une expérience dans l'industrie ou sur un poste similaire étant valorisée. Ainsi, une entreprise du secteur automobile du Maine-et-Loire évalue non seulement sur leurs compétences techniques des intérimaires, mais aussi leur comportement pour les inclure dans son « vivier d'embauche ».
  - *« La personne motivée, elle y arrive »* (Entreprise de matériel de transport)
  - *« On cherche des gens qui ont une culture mécanique et un savoir-être compatible, l'expérience compte peu en soi »* (Fournisseur auto de Mayenne)

- Pour les entreprises qui maintiennent des volets importants d'intérimaires dans leurs effectifs, **les difficultés de recrutement peuvent provenir surtout du volume des embauches**, important par rapport aux possibilités offertes par le bassin d'emploi. Plusieurs entreprises ont indiqué que les travailleurs en production étaient assez peu mobiles géographiquement et qu'ils revenaient dans les mêmes entreprises.
- Dans le cas de recrutements d'un nombre important de personnes, l'enjeu de trouver les personnes motivés devient d'autant plus important et parfois compliqué à atteindre.
  - Une entreprise du secteur automobile du Maine-et-Loire indique qu'il faut parfois plusieurs sessions de recrutement pour parvenir à trouver un nombre suffisant de personnes compétentes.
  - *« Les intérimaires tournent souvent dans les mêmes boîtes, parfois quand il y a des rush, les agences d'intérim ont tendance de « racler » le fond, parfois même être en pénurie de personnes ! » (ETI équipementier Moselle)*

- **Certaines entreprises ont indiqué que, lorsqu'elles s'occupaient elles-mêmes du recrutement, elles avaient des exigences moindres que les agences d'intérim en termes de diplômes et d'expérience.**

Une formation interne généralement limitée à l'adaptation au poste de travail

- **Les efforts de formation et de GPEC semblent concentrés d'abord sur les effectifs permanents des entreprises** (voire, plus rarement, sur les CDD). **Les formations destinées aux intérimaires sont plus rares**. La raison en est simple : la formation est un investissement pour l'entreprise. Ainsi, lorsque la durée de l'emploi est limitée, il est peu probable qu'elle puisse amortir cet investissement. Autrement dit, l'investissement dans les compétences des intérimaires est perdu pour l'entreprise à leur départ.
  - *« Nous avons déjà du mal à débloquer des fonds pour former les fixes, les intérimaires ne sont pas notre priorité ».*
  - *« On forme les gens qui partent chez les concurrents ».*
- **Les formations ont une visée essentiellement opérationnelle** : *« On est sur des métiers techniques qui requièrent un temps d'adaptation. Les intérimaires ne deviennent productifs qu'à partir d'un temps d'investissement en adaptation ».* Il s'agit d'adapter rapidement les intérimaires aux postes de travail et de faciliter les transferts de qualifications d'une entreprise à une autre.
  - Ces formations internes au poste de travail sont plus ou moins formelles et protocolaires.
    - Dans une PME de fabrication et d'équipements de sports et loisirs du Bas-Rhin, elle a lieu avec un chef d'atelier.
    - Chez un fournisseur auto de la Mayenne, un référent est désigné pour la période d'adaptation au poste (deux semaines environ, à l'issue desquelles l'intérimaire est autonome).
    - Dans une entreprise du secteur auto du Maine-et-Loire, tous les nouveaux arrivants reçoivent des « Basic Skills » centrées autour de la sécurité, de la culture d'entreprise, et d'ateliers pratiques afin de réaliser les bons gestes lors de simulations.
  - Ces formations peuvent concerner spécifiquement les normes de sécurité et de qualité de l'entreprise. Ces formations concernent tous les intérimaires. Elles sont la plupart du temps les seules formations dont ils bénéficient.
- Dans le cas des services de support technique, les périodes d'adaptation aux produits et méthodes de l'entreprise sont assez longues (il faut une année pour que quelqu'un soit opérationnel). Les personnes embauchées en CDD, avec l'espoir de pouvoir leur proposer un CDI par la suite, ont également bénéficié d'une semaine de formation à l'étranger dans la maison mère.

Des formations externes limitées aux métiers à compétences spécifiques

- **Les formations « externes » visent généralement à satisfaire des besoins de compétences spécifiques pour des métiers en pénurie**. Deux raisons peuvent expliquer cette pénurie :
  - Les formations initiales à ces métiers n'attirent pas suffisamment de jeunes
  - Ces formations initiales ne répondent pas complètement à leurs besoins. Exemple: soudeurs.

- **Les formations externes sont proposées directement par les ETT à leurs intérimaires avant une mission dans une entreprise.** Elles deviennent impératives lorsque l'agence d'intérim ne dispose pas des profils demandés par les entreprises. La formation s'apparente à une prestation de services parmi d'autres.

- Les métiers pour lesquels il y a des **besoins de formation** sont déterminés **par les entreprises utilisatrices**, mais les formations sont financées par les ETT. Ces formations sont généralement réalisées en alternance et peuvent déboucher sur un CQPM.
  - Exemple de la formation CQPM d'usineurs de 150h et qui est suivie de plusieurs semaines de stage en entreprise pour obtenir le diplôme.

- **Des actions de formation de demandeurs d'emploi peuvent également être engagées par Pôle emploi** pour répondre aux pics dans les besoins de personnel des entreprises. Par exemple, une formation pour 150 personnes aboutissant à un CQPM a été organisée conjointement avec Pôle emploi et une entreprise rencontrée.

- Concrètement : avant le début de la mission au sein de l'EU, l'entreprise identifie des besoins de formation pour un métier précis. Elle contacte alors l'ETT, puis elle sélectionne avec elle les CV des personnes auxquelles sera proposée une formation. Si ces intérimaires ne sont pas suffisamment nombreux pour constituer un groupe de formation, l'ETT se rapproche d'autres ETT qui ont le même besoin. Elles parviennent ainsi à constituer des groupes de formation.

2.3 – Des difficultés de recrutement pour des métiers à compétences spécifiques

La formation des intérimaires ne permet pas toujours de résoudre les difficultés de recrutement spécifiques

- L'intérim ne correspond pas à la demande de profils pointus en pénurie car ceux-ci exigent des formations. Les ETT (en lien avec les EU) et les acteurs de l'emploi ne peuvent qu'imparfaitement répondre à ce besoin de formation.

- Des missions courtes n'incitent pas les entreprises à solliciter les ETT pour initier des formations.
  - Dans plusieurs entreprises ayant fait état de besoins de formation pour pallier des difficultés de recrutement sur des métiers spécifiques, les missions durent entre une semaine et un mois.

- **L'allongement de la durée des missions (voire une embauche en CDI) semble être un des moyens de répondre aux besoins de formation dans la mesure où il permet de garder plus longtemps les profils spécifiques.**

- **Pour inciter à la formation, il faut pouvoir développer le recours aux missions de 18 mois, ce qui peut ensuite déboucher sur des CDI.**
  - Une expérience de ce type a lieu dans le Bas-Rhin (mais elle ne concerne pas des entreprises de la métallurgie). Etant donné qu'une entreprise ne forme des salariés que si elle peut amortir son investissement en formation (et donc garde suffisamment longtemps les personnes formées), Pôle emploi indique : *« il faudrait arriver à convaincre les entreprises de former »*.

- Les agences d'intérim hébergées jouent un rôle ambivalent.
  - Elles constituent un avantage pour gérer des volumes importants d'intérimaires, mais pas des métiers en pénurie : l'entreprise gagnerait à contacter plusieurs agences pour multiplier les chances de trouver les profils dont elle a besoin.

La formation des intérimaires ne permet pas toujours de résoudre les difficultés de recrutement spécifiques

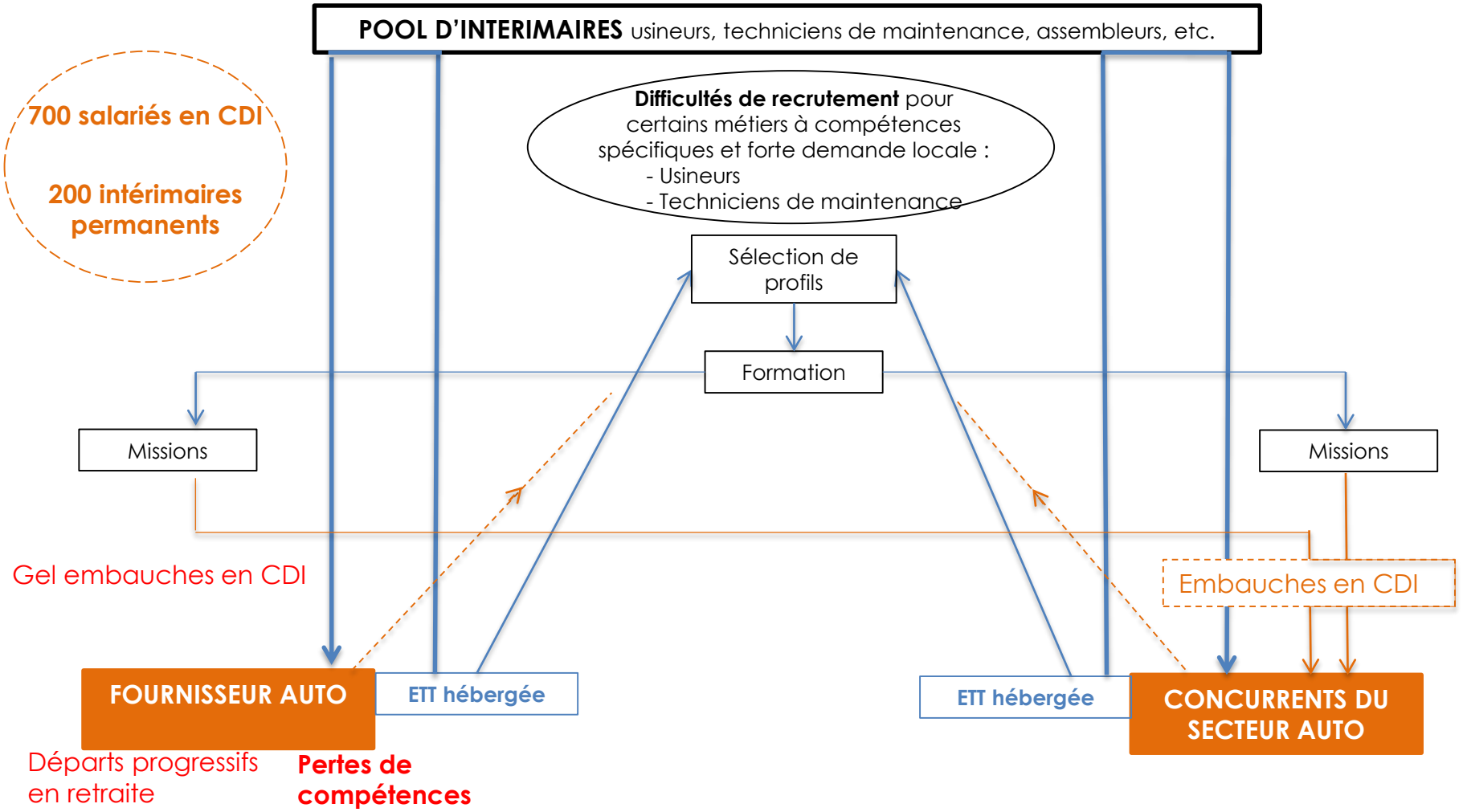
- **Les difficultés de recrutement sur des métiers spécifiques et l'insuffisance de formations amènent certaines entreprises à traiter elles-mêmes le problème.**
  - Une entreprise du secteur auto du Maine-et-Loire met en place un plan en interne et cherche à développer également une pratique d'apprentissage spécifiquement sur ces postes.
  - Dans le Bas-Rhin, une entreprise a créé sa propre école d'outilleurs, régleurs, ajusteurs pour former des nouveaux salariés ou faire monter en compétences ses propres salariés sur des postes en pénurie.
    - Pour l'instant, cette entreprise forme pour ses propres besoins et n'est pas à l'abri de départs post-formation qui profiteraient à d'autres entreprises. Néanmoins, dans sa logique, elle envisage d'élargir cette formation à d'autres entreprises locales, et, éventuellement, à une structure d'intérim qui apporterait des candidats pour les PME du territoire.
- **Les besoins de compétences spécifiques peuvent être atténués par la polyvalence des salariés.**
  - Exemple : formation en interne de monteurs et peintres pour répondre aux besoins de soudeurs.
- **Des modèles de gestion de la main d'œuvre posent question et peuvent être un frein à la résolution de certaines difficultés de recrutement.**
  - Une entreprise du secteur auto du Maine-et-Loire indique qu'elle ne trouve pas les profils recherchés et souligne un problème de qualité des intérimaires, alors qu'elle fait état d'une hausse du nombre d'intérimaires depuis 4 ans, d'une durée moyenne des missions très courte (16 jours) – malgré le fait qu'elle ait *« une visibilité correcte sur ses besoins en main d'œuvre »* – et d'une agence hébergée qui recherche des profils ayant des diplômes et une expérience.
  - Un fournisseur auto de la Sarthe initie des formations avec son agence d'intérim intégrée, mais ne peut que constater la perte de compétences à l'issue de leurs missions, et l'embauche de ces profils par ses concurrents, alors que lui-même ne recrute plus aucun CDI depuis plusieurs années.
  - Un équipementier auto de Mayenne a un taux d'intérimaires de 25% depuis 3 ans. L'entreprise a subi la crise de 2008 et a dû faire 3 plans sociaux. Elle privilégie l'intérim *« parce que c'est plus facile d'ajuster avec les intérimaires qu'en faisant des plans sociaux »*.
- Face aux **effets négatifs de l'intérim**, particulièrement les pénuries de métiers et les pertes de compétences d'intérimaires formés à l'issue de leur mission, **certaines entreprises réfléchissent à réduire la place de l'intérim dans leur organisation.**
  - Un fournisseur auto de la Sarthe vise ainsi un projet « 0 intérimaire » d'ici quelques années.
  - Un ETI équipementier auto de Moselle déplore la culture du zéro stock de l'industrie automobile et souligne qu'il réfléchit à un moyen de créer un minimum de stock afin de réduire l'effectif intérimaire.

Le territoire porteur d'une possible dynamique régulatrice face aux difficultés de recrutement

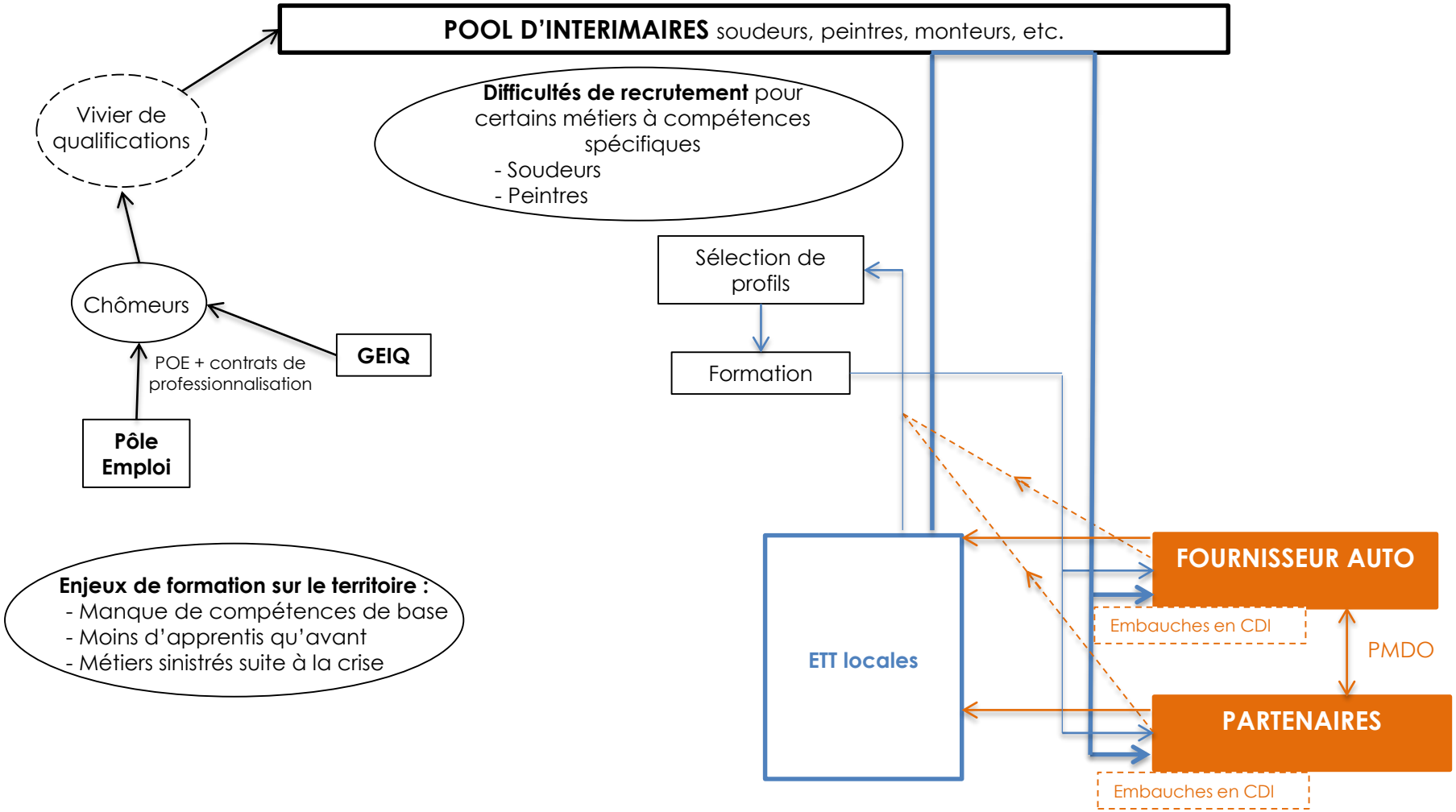
- **Le territoire apparaît comme un facteur permettant d'atténuer ou d'exacerber les difficultés de recrutement.** C'est plus précisément les conditions de la concurrence, la variété des acteurs et leur rôle sur les territoires qui peuvent produire des dynamiques régulatrices. Nous parlerons de territoire pour désigner l'ensemble de ces relations institutionnelles.
- **Le contexte concurrentiel** : les complémentarités entre entreprises sont favorisées par l'absence de concurrents directs et la présence de sous-traitants et d'entreprises partenaires. Ces complémentarités peuvent permettre d'envisager des coopérations (prêt de main d'œuvre par exemple). Deux éléments permettent de les favoriser :
  - Des entreprises partenaires qui ont elles-mêmes une gestion duale de la main d'œuvre (avec recours à l'intérim) et qui sont contraintes sur les mêmes métiers (donc qui sollicitent les ETT pour des formations). Si l'une se met à changer de modèle et à recruter en CDI, cela peut perturber les équilibres locaux.
  - Des partenaires dont l'activité ou le modèle de gestion de la main d'œuvre temporaire ne relève pas de l'intérim structurel.
- **Le rôle des acteurs locaux** : la variété des acteurs et leurs actions dans la formation des intérimaires à certains métiers apparaît également comme un élément stabilisant. Sur un territoire donné, il est ainsi tout à fait différent d'avoir exclusivement les seules formations engagées par les ETT ou d'y ajouter des formations à l'initiative d'autres acteurs de l'emploi, tels que Pôle Emploi, les GEIQ, etc. Une conscience partagée des enjeux de formation et des métiers exigeant des besoins de formation favorise ces actions.

Pour mettre en évidence ces dynamiques, nous donnons ci-dessous l'exemple de deux territoires : la Sarthe puis le Bas-Rhin.

Intérim et profils spécifiques : un problème de gestion de la main d'œuvre sur un territoire concurrentiel



Intérim et profils spécifiques : un territoire régulateur



3. LES PARCOURS DES SALARIES EN CONTRATS COURTS

Les parcours salariés

- La **précarisation des parcours professionnels** des salariés est en filigrane de leur discours.
  - La **récurrence des contrats courts** dans le parcours professionnel de certains salariés révèle une très faible évolution contractuelle, souvent contre leur gré.
    - Suite à un licenciement, une femme de 50 ans a trouvé un contrat en intérim dans une usine de sa région. Elle a été pratiquement toute sa carrière en intérim, sauf un CDI qui lui a permis de financer ses prêts. Aujourd'hui, elle a été obligé de ne pas renouveler son contrat pour des problèmes de santé.
      - « Vous savez moi si je veux, je fais passer le message que je cherche du boulot et on m'appelle […] c'est vrai que le CDI c'est quand même la sécurité, avec mon âge, je sais pas jusqu'à quand on voudra de moi ».

- **Un sentiment d'intégration mitigée :**
  - « Lors de réunions du personnel en interne, les intérimaires ne sont pas invités. C'est assez vexant, car on contribue tous à l'évolution de l'entreprise, on est un groupe, on travaille ensemble, donc on ne doit pas être à l'écart. » (Jérôme, 24 ans, Agent de production sur commande numérique)
  - « Quand on est intérimaire, on a pas le droit de toucher les machines plus que nécessaire. Cela est frustrant, car tu sais que t'en es capable, mais comme tu n'es pas censé de le faire, si quelqu'un te voit, tu peux être viré. » (Jérôme, 24 ans, Agent de production sur commande numérique)

- Néanmoins, certains discours révèlent également des parcours parfois atypiques **où la flexibilité n'est pas vu uniquement comme une contrainte**. La **présentation de quatre parcours** de vie significatifs illustrent et soulignent les avantages et les inconvénients, les évidences comme les paradoxes de la vie de salariés en contrat courts.
  - Thomas, 24 ans, Technicien en bureau d'études en intérim
  - Jérôme, 24 ans, Agent de production sur commande numérique
  - Stéphane, 39 ans, Conducteur de machines
  - Robin, 28 ans, Monteur-câbleur en CDI intérimaire

Les parcours salariés

Thomas, 24 ans, Technicien bureau d'études

Passionné de compétition automobile, Thomas a appris la profession de technicien sur les circuits. Dans cette optique, il a entrepris un DUT en génie mécanique. Il postule à un contrat intérimaire en octobre 2015 dans une entreprise de fabrication de matériel de distribution et de commande électrique. Il poursuit son activité dans cette entreprise par la transformation de son contrat intérimaire en contrat à durée déterminée

De l'intérim au CDD

« L'offre d'emploi annonçait déjà qu'il y aura un CDD après l'intérim. »

L'intérim a fait office d'une période de présélection pour le CDD. La décision de l'entreprise de passer Thomas en CDD a été fixé lorsque une date de mission a été arrêtée.

En CDD depuis janvier 2016, Thomas perçoit une différence entre les deux types de contrats. Thomas s'est senti mieux intégré en CDD. L'intégration au poste de travail avait déjà bien été pris en charge dès le début : « *Dès mon embauche on a défini ensemble un plan de formation, il me reste encore à parfaire ma formation, notamment avec la relation contact fournisseur. On a établit un certain nombre d'heure de formation que je suis tenu de suivre cela peut se faire dans tel ou tel service pour comprendre l'organisation de la production de l'entreprise* » . Par ailleurs, l'intégration à l'équipe était moins fluide en intérim qu'en CDD : « *on ne sait pas quand la personne partira* »

Une flexibilité professionnelle appréciée

« Ca ne me dérange pas de ne pas avoir de visibilité plus loin que mon CDD, je ne suis pas inquiet il y a quand même des opportunités dans le département. »

Thomas garde également sa passion des compétition en tête, dans laquelle il a gardé des contacts. De plus, le salaire et les heures supplémentaires compensent largement son manque de visibilité sur le futur.

Mais…Une vie personnelle plus difficile à mener

« Le plus compliqué c'est surtout ce qui est autour du contrat »

Le contrat court rend compliqué l'organisation des projets de plus longtemps. Souhaitant s'installer, l'accès aux prêts de banque est très compliqué pour Thomas. Les taux d'emprunt sont exorbitants et ce, avec une rémunération conséquente. « *Elles veulent des garanties que je ne peux pas leur donner…* »

De technicien à ingénieur?

« Pourquoi pas poursuivre mes études ! »

Thomas nourrit le rêve de devenir ingénieur. C'est pour lui un aboutissement de sa profession, notamment dans le domaine de la compétition où le métier à une véritable reconnaissance. Si l'avenir lui permet, reprendre ses études ne lui fera pas peur pour atteindre son objectif.

Les parcours salariés

JÉRÔME, 24 ANS, AGENT DE PRODUCTION SUR CN

Jérôme est un jeune de 24 ans qui s'est décidé d'arrêter l'école pour aller travailler. Après des études d'usinage qu'il a quittés pour une expérience dans la restauration rapide, il s'est retrouvé devant un poste dans la métallurgie. Depuis il enchaîne les contrats courts dans son entreprise actuelle .

LA DÉCOUVERTE DU SECTEUR DE LA MÉTALLURGIE

Il a commencé dans le secteur de la restauration rapide, avec un poste en CDI. Finalement, ce secteur ne lui plaisait pas, les horaires ne lui convenaient pas. Ayant le niveau BAC dans le domaine, il a souhaité travailler dans la métallurgie.

Il s'est donc inscrit dans plusieurs agences d'intérim pour augmenter ses chances de trouver un emploi. Il a été contacté, en vue de ses études dans l'usinage, car il y avait des besoins dans le secteur de la métallurgie. « *Au final, mon poste actuel m'a permis d'avoir un nouveau regard sur le secteur par rapport à avant. Et puis de toute manière il me faut un travail…Je ne cherche pas forcément un métier qui me plait, je cherche juste à avoir de l'argent.* »

PERCEPTION DES CONTRATS COURTS

Principaux avantages : le salaire et la possibilité d'arrêter à tout moment : « *quand tu pars, tu rends compte à personne. Si demain, ça ne te plait plus, tu peux t'en aller, tu reviens plus et personne ne dit rien. Par contre, l'employeur peut aussi nous virer quand il veut : demain, ils ont plus besoin de toi, tu t'en vas.* » .

Dans son travail quotidien, son statut peut parfois être un « handicap » : « *Quand on est intérimaire, on a pas le droit de toucher les machines plus que nécessaire. Cela est frustrant, car tu sais que t'en es capable, mais comme tu n'es pas censé de le faire, si quelqu'un te voit, tu peux être viré.* »

Il ne se sent pas intégré à l'entreprise. mais il ne souhaite pas non plus. « *il ne faut pas oublier que je suis un intérimaire, je ne prends pas mes aises comme si j'étais en CDI. C'est pour ça aussi que je suis distant avec les gens. Des fois, on a un mauvais regard sur moi, on pense que je n'aime pas parler aux gens, mais c'est juste que je ne veux pas me mélanger, car je ne suis pas d'ici et demain je peux partir.* »

Malgré tout, il ne souhaite pas forcement un poste en CDI, il considère qu'il aura de difficultés à en retrouver un. Il serait néanmoins prêt à changer de secteur tant qu'il y a du travail : « *En intérim c'est plus facile. Puis, je ne suis pas difficile. Du boulot ça reste du boulot.* »

QUELS PROJETS POUR L'AVENIR?

Faire une formation pour devenir Cariste, en passant le permis Caces. Il aime ce métier et il considère qu'il aura beaucoup d'opportunités, étant un métier assez recherché dans beaucoup de secteur s.

Il pourrait également rester dans le domaine actuel : « *l'arrivée dans le monde professionnel de la métallurgie m'a donné un regard différent, plutôt positif des métiers et du domaine. Si on s'y intéresse, cela devient assez intéressant.* »

Les parcours salariés

STÉPHANE, 39 ANS, CONDUCTEUR DE MACHINES

Dès le début de son activité professionnelle, Stéphane a bénéficié de plusieurs expériences en contrat court avant de trouver un poste stable en CDI. Après 7 ans en tant que titulaire, il s'est retrouvé sans emploi. En intérim depuis un an, il est dans un logique plutôt positive concernant sa situation actuelle et il n'est pas prêt à la changer pour le moment.

COMMENT LES CONTRATS COURTS S'INSCRIVENT-ILS DANS SON PARCOURS PROFESSIONNEL?

Diplômé d'un CAP Carreleur, il a commencé son activité professionnelle en tant qu'apprenti. A 18 ans, il a suivi une formation en logistique et a obtenu son permis pour devenir Cariste. Par la suite, par le bouche-à-l' oreille, il a obtenu un CDI dans une entreprise de métallurgie/plasturgie, sur le poste d'opérateur, ensuite il a vite évolué en tant que chef d'équipe. Après avoir été licencié motif économique. Il s'inscrit dans plusieurs agences d'intérim, mais les postes proposés ne lui convenaient pas complètement. Grâce au réseau, il a réussi à se positionner sur le poste actuel, cela il y a un an.

PERCEPTION DES CONTRATS COURTS

« Le plus important c'est le salaire. Des CDI ça se trouve, mais avec un salaire minimum difficile de trouver un CDI avec le même salaire, donc l'avantage de intérim est le coté salarial. » L'accès à la formation professionnelle en étant en intérim n'est pas du tout la même chose qu'en CDI. *« Les intérimaires sont formés au poste mais il s'agit de très petites durées, alors qu'en CDI il y la possibilité de se projeter plus loin, de pousser la formation ou demander une autre. »* Stéphane considère que les intérimaires sont un peu isolés, pas assez intégrés à l'entreprise : *« lors de réunions du personnel en interne, les intérimaires ne sont pas invités. C'est assez vexant, car on contribue tous à l'évolution de l'entreprise, on est un groupe, on travaille ensemble, donc on ne doit pas être à l'écart. ».*

En termes de perspectives, il trouve qu'il est difficile d'avoir un CDI à la suite d'une période d'intérim car *« il s'agit de plusieurs personnes sur la même place, puis de toute façon les entreprises préfèrent les embauches en intérim : quand il y a moins de boulot, on relâche les personnes, on n'est pas attaché ».* Etant en CDI pendant 7 ans, Stéphane voyait ce type de contrat en tant que preuve de sécurité de l'emploi. Aujourd'hui, il a changé d'avis : *« le CDI est bien mais pas forcément plus sûr en termes d'emploi. Aujourd'hui, je ne me sens pas prêt à accepter un CDI, je ne me considère pas comme un chômeur, car même si je suis inscrit à Pôle Emploi, je travaille tous les jours. »*

QUELS PROJETS POUR L'AVENIR?

La fin de ses 18 mois en Intérim ne lui fait pas du tout peur, il sait qu'il trouvera rapidement autre chose, toujours en intérim : *« le vendredi vous partez, le lundi vous avez un autre emploi ».* A côté, il souhaiterait devenir autoentrepreneur dans les multi-services (entretien espaces verts), donc suivre une formation en ce sens.

Les parcours salariés

ROBIN, 28 ANS, MONTEUR-CÂBLEUR, CDI INTÉRIMAIRE

A peine deux mois après l'obtention de son BAC professionnel de « Système électronique numérique », Robin débute sa carrière professionnelle par le biais du contrat intérimaire. Après sept ans chez diverses entreprises en tant que manutentionnaire ou monteur-câbleur, il découvre et obtient un CDI intérimaire dans cette même société ferroviaire.

LE CDI INTÉRIMAIRE : LE PARFAIT COMPROMIS ENTRE SÉCURITÉ ET FLEXIBILITÉ

Lorsque l'on lui a proposé un CDI intérimaire, il ne savait pas ce que c'était. Une fois le concept expliqué, Robin a tout de suite était enthousiaste parce que « cela ouvre pas mal de porte derrière (crédit maison, etc.). ».

En même cela lui a permis de découvrir d'autres métiers et d'autres secteurs. Lors de la signature de son contrat, Robin a choisit trois secteurs privilégiés ; par chance, il travaille majoritairement dans le secteur ferroviaire, qu'il affectionne particulièrement pour la diversité et l'autonomie des activités et des missions demandées.

UN FORMATION PLUS SOUTENUE

« La boite d'intérim investit sur nous, elle veut nous former! »

Robin a perçu une grande différence au niveau de la formation. L'agence met en tout en œuvre pour que Robin puisse travailler partout : habilitations électriques, formations à des machines complexes. Par ailleurs, l'entreprise n'hésite pas à faire participer Robin aux formations organisées en interne.

Robin n'a pas vu de réelle différence entre lui et ses collègues en CDI, l'intégration s'est fait naturellement avec un bon système d'accompagnement des « anciens ».

POURTANT, TOUJOURS DANS L'ATTENTE D'UN CDI…

Pourtant, Robin souhaiterait vraiment intégrer en CDI son entreprise, en faire « réellement partie ». Malgré une rémunération plus importante en intérim mais il recherche avant tout le « sentiment de pleine reconnaissance qu'on a pas forcément en intérim, j'aimerai me sentir appartenir à la société ».

Les parcours salariés

- **« L'intérim choisi » : mythe ou réalité ?**
  - Les intérimaires interrogés n'évoquent pas clairement, dans leur discours, une position tranchée sur le sujet et deux phénomène sont observés :
    - Premièrement, il existe un réticence de plus en plus prégnante au CDI. Cette résistance est principalement liée aux niveaux de rémunération proposés, qui, même sans les avantages (RTT, repos etc.) peuvent être un motif de refus de CDI. Par ailleurs, pour les personnes ayant connus un licenciement économique, la stabilité et la confiance liée au CDI est remise en cause par les personnes aujourd'hui intérimaires. La liberté/la flexibilité de quitter un poste rapidement est également évoquée mais ne constitue pas un motif de refus d'un CDI.
    - Le second phénomène, qui peut être une conséquence du premier, relève d'une certaine forme d'intégration et d'acceptation par certaines personnes (le plus grand nombre?) des contrats courts et tout particulièrement de l'intérim. Ainsi,, c'est également un levier d'insertion professionnelle vers un stabilisation du parcours professionnel. Il s'agit de profiter de la période d'intérim pour se former au poste qu'il vise dans un contrat long. Les contrats courts sont par ailleurs très souvent utilisés par les jeunes pour rentrer sur le marché du travail dans cette logique d'apprentissage par la pratique, par l'expérience. Ils ne concernent pas que ce public, mais tant les entreprises que les acteurs rencontrés, considèrent qu'il y a une forme « d'acceptabilité » auprès des jeunes, plus forte qu'auprès d'autres publics (séniors par exemple ou personnes licenciées). Le ressenti des jeunes est plutôt positif de nos jours : *« Ils acceptent quelque soit la durée car ils savent que c'est le seul moyen de rentrer dans les entreprises, la mentalité a changé » (un des acteurs local rencontré en Hautes-Pyrénées)*.
  - Cependant, le choix de l'intérim est avant tout réservé à une frange réduite et privilégiée du public intérim, des profils pointus qui sont en emploi et qui sont en position de force sur le marché.
    - Ce sont avant tout les intérimaires les plus qualifiés qui possèdent le choix de contrat : des propositions en CDI leur ont été faite, mais ils ont refusés au profit du contrat intérimaire.
    - Au-delà du niveau de qualification, certains métiers particulièrement en tension peut élever le salarié en contrat court dans une position de force où il a la capacité de choisir entre un contrat court et un CDI; où il y a la possibilité de choisir ses périodes de travail.
    - « Lors de recrutement en intérim, y a-t-il des difficultés ? oui et non par exemple sur le poste de conducteur de presse, c'est un poste où il faut des compétences de mécaniciens auto et agricoles (métier où il n'y a pas de chômage). Du coup si demain il en trouve un il le recrutera en CDI tellement la compétence est rare. Mais on arrive quand même à combler nos postes quitte à ne pas mettre un expert du poste mais à développer la polyvalence de nos salariés ». (RRH, Forge, estampage, matriçage, métallurgie des poudres, Mayenne)
  - Un arbitrage d'autant plus contraint par les réalités économiques du bassin d'emploi de résidence.
    - Le choix d'un contrat intérimaire doit prendre en compte la possibilité des personnes de l'effectuer : tissu économique en difficulté, emploi peu qualifié…
      - « Les jeunes ici sont peu mobiles, ils finissent toujours par tourner dans les mêmes boites. » (DRH, équipementier automobile, Moselle)

4. SECURISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS EN CONTRAT COURT : QUELLES PRATIQUES ET QUELS LEVIERS POUR RECRUTER, FORMER, ENCOURAGER LES PASSERELLES ET PROFESSIONNALISER ?

4.1 – La formation comme levier d'insertion dans l'emploi ?

La formation comme levier d'insertion dans l'emploi?

- Parmi les questions posées figurait le fait de savoir quels leviers pouvaient être actionnés pour sécuriser les parcours professionnels.
- Avant d'aborder la question des leviers de sécurisation dans le cadre d'un parcours en emploi, nous avons posé la question de savoir si et comment la formation pouvait être un **levier d'insertion dans l'emploi**, y compris **en contrat court.**
- Comme nous l'avons évoqué précédemment, plusieurs cas de figure peuvent être différenciés :
  - Les entreprises cherchant à recruter des profils assez « pointus » et spécialisés pour des postes spécifiques et qui rencontrent des difficultés pour trouver et attirer ces profils. Dans ce cas le « véhicule » contractuel peut être le CDI, le CDD ou l'intérim en fonction des profils des personnes et du besoin.
  - Les entreprises qui cherchent à faire face à l'évolution de leur charge et qui recourent alors principalement à l'intérim pour couvrir leurs besoins.
- Dans le premier cas, on constate que **la formation peut effectivement jouer le rôle de levier d'insertion dans l'emploi, notamment pour les personnes pouvant bénéficier d'un contrat de professionnalisation.**
- Les entreprises interrogées, dans le Bas-Rhin et dans les Pays de la Loire notamment, confirment une appétence croissante pour les **combinaisons entre POEC et contrat de professionnalisation** qui leurs permettent de recruter des salariés disposant des compétences adéquates.
  - Si cette appétence se développe, les acteurs territoriaux rappellent cependant que depuis 2008 ils ont dû faire face à des difficultés nouvelles liée à la **baisse du nombre de recrutements** : ils ont alors été confrontés à des difficultés pour monter des groupes interentreprises sur le territoire. En effet, alors que les groupes étaient habituellement de 8 personnes avant 2008, leur taille tend à se réduire à 5 ou 6 stagiaires, ce qui renchérit mécaniquement le coût de l'heure stagiaire et a pu poser des difficultés pour trouver les prestataires de formation adéquats. Cela a demandé à la branche un effort supplémentaire pour le financement des contrats de professionnalisation.
    - En Alsace on constate récemment un **tassement du nombre de contrats de professionnalisation** conclus (310 en 2015 contre 361 en 2014) alors que le nombre d'entreprises concernées reste stable. Par ailleurs, en 2015, 92% des contrats signés dans la branche l'étaient en CDD. On note enfin un léger recul de la part des formations industrielles dans ces contrats de professionnalisation, la proportion étant de 50% de formations industrielles en 2015. Cela s'explique au regard des domaines de formation prioritaires concernés (par ordre décroissant) : achat-vente-négociation (16%), finance-banque-assurance, RH, mécanique-électricité-électronique (7%), qualité (6%)… (*Source : Opcaim Alsace, 2016*).

La formation comme levier d'insertion dans l'emploi?

- Il est également intéressant d'observer que dans certains cas **les entreprises mobilisent volontiers le GEIQ pour porter les contrats de professionnalisation des salariés ayant suivi avec succès la POEC.**
- Si les articulations entre POEC et contrats de qualification sont largement utilisés par les GEIQ pour insérer dans l'emploi de nouveaux salariés, les pratiques de certaines entreprises consistant à chercher à externaliser au maximum les actions de qualification par le bais des GEIQ interrogent, surtout lorsque celui-ci est utilisé « ex post » comme véhicule contractuel pour porter un contrat de professionnalisation émanant d'une démarche de recrutement portée initialement par une entreprise en direct.
  - Dans ce type de cas, qui ne représentent évidemment pas une majorité mais des pratiques constatées, l'entreprise cherche par ce biais à **externaliser au maximum le portage des salariés en contrats courts tout en adhérant à une démarche de professionnalisation.**
- **Pour l'intérim la situation est quelque peu différente**. Les métiers concernés peuvent être légèrement moins qualifiés que ceux visés pour mettre en place un contrat de professionnalisation ou un contrat de type CDD. Il est **plus difficile de parler de la formation comme levier d'insertion dans l'emploi**, les exigences au niveau du recrutement étant souvent assez limitées même si elles ont tendances à augmenter. La formation peut **par contre être un levier très opérant d'insertion dans l'emploi <u>durable</u>**, c'est-à-dire le moyen de sortir d'un parcours intérimaire plus ou moins subi pour entrer dans un parcours vers le CDI.
  - Les acteurs de l'emploi et notamment les OPCA travaillent avec les entreprises et les ETT à la définition des besoins de formation.
  - Les outils mobilisés sont variés et vont de dispositifs propres au FAFTT comme le Contrat de développement professionnel intérimaire (CDPI) à la mobilisation d'AFR ou de POEC lorsque les personnes ne sont pas éligibles à ces dispositifs.
  - Comme tout acteur économique, les OPCA limitent leurs risques et investissent dans la formation des salariés ayant démontré des compétences et des qualités qui leur permettront d'être placés en mission le plus facilement. Ils n'ont pas vocation à assurer « ex ante » la formation des intérimaires si ce n'est pas une condition sine qua non à leur recrutement, ce qui est rarement le cas.
- Enfin, les acteurs territoriaux interrogés précisent également que dans la plupart des cas, l'investissement réalisé par les entreprises et leurs partenaires (branche, opca, acteurs du SPE) en faveur de la formation de salariés, notamment en CDD, se solde dans la plupart des cas par des embauches à durée indéterminée.
  - Le contrat court est dans ce cas un « passage » dans le cadre d'un parcours comme nous aurons l'occasion de le voir plus loin.

Un enjeu d'engagement des entreprises pour former et/ou adapter les compétences en amont des embauches

- Toutefois, **toutes les entreprises ne jouent pas le jeu de l'embauche** à l'issue des POEC ou autres actions de formation et d'adaptation des compétences.
  - Parmi les trois territoires dans lesquels l'étude a été menée, cette problématique est ressortie de façon plus forte dans le Bas-Rhin, où les acteurs de l'emploi (membres du SPE, entreprises, club RH..) ont rencontré à plusieurs reprises des difficultés pour faire aboutir des dispositifs de formation vers l'emploi.
    - Les acteurs de l'emploi regrettent la frilosité des entreprises pour mettre en place des actions d'adaptation à l'emploi (type POEC) qui font pourtant l'objet d'un travail de définition de plus en plus « sur-mesure » et adaptable aux besoins des entreprises. On rencontre ici une difficulté particulière pour les acteurs de l'emploi, qui consiste à jouer avec la double contrainte du coût de la formation (qui suppose de chercher à faire grossir les groupes de stagiaires) et de l'attente de personnalisation et de formation « sur-mesure » des entreprises.
    - Dans ces différents cas, le principal frein à l'entrée en formation et donc à l'embauche des futurs salariés, tient au manque de visibilité des entreprises sur leur carnet de commande.
  - **Les exigences d'expérience**, au-delà des compétences détenues ou acquises par un salarié avant son embauche **constituent finalement des freins à la formation**. De nombreuses entreprises ont un niveau d'exigence fort sur l'expérience des candidats qui limite finalement l'impact du levier « formation » comparativement à la recherche de salariés expérimentés….mais qui sont bien souvent déjà en mission.
    - Ce type d'écart entre la demande des entreprises et la capacité du marché du travail à fournir une réponse adéquate (parce que la compétence expérimentée est disponible ou grâce à la formation) est plus prégnantes pour certains métiers que pour d'autres. Ainsi, les métiers de technicien de maintenance sont particulièrement concernés par ces exigences d'expérience qui rendent le levier formation moins opérant.
    - Les acteurs de l'emploi évoquent alors la nécessité de réaliser un travail pédagogique auprès des entreprises pour éclairer les capacités réelles du marché du travail local à leur apporter les compétences et les niveaux d'expérience attendus.
  - **Dans les bassins connaissant des tensions particulières**, comme e peut-être le cas dans le Bas-Rhin, il semble alors nécessaire de **mener des actions volontaristes en faveur de la formation** dans les métiers de la métallurgie, de façon à **créer un véritable « appel d'air »** et éviter que les difficultés de recrutement ne soient réglées par les entreprises par des débauchages.
    - Ce phénomène, à l'œuvre aujourd'hui dans certains bassins n'est pas durable.
    - Hormis le fait que ces mécanismes engendrent une tension sur les niveaux de salaires, ils ne sont pas durables et n'apportent pas de solution durable au problème de compétences des entreprises.

Un enjeu d'engagement des entreprises pour former et/ou adapter les compétences en amont des embauches

- Le **développement des actions de POEC** sur les territoires en est **un levier**, dans une optique de constitution de « viviers de compétences ».
  - Il est alors intéressant de noter que si les entreprises ayant exprimé des besoins de recrutement et participé à la sélection des candidats en lien avec leurs OPCA ne recrutent finalement pas les personnes ayant suivi ces formations, elles auront tout de même participé à la constitution d'un vivier tout en ayant fait peser le coût de l'effort de formation sur la branche et les acteurs territoriaux qui auront participé à son financement.
  - Les pratiques diffèrent d'un territoire à l'autre en la matière :
    - dans l'ouest de la France les entreprises semblent plus enclines à recruter à l'issue des actions de POEC que dans l'est de la France. Ces disparités peuvent cependant être conjoncturelles et ne trouvent pas d'explication immédiate en termes de stratégies différenciées d'entreprises.
- Enfin, le **développement d'outils de suivi des contrats de professionnalisation et des contrats d'avenir** par l'OPCAIM permettra également demain de mieux suivre les actions financées et d'en tirer un bilan plus précis.

4.2 – La formation des contrats courts dans l'entreprise : Adapter des compétences au poste de travail ou professionnaliser ?

La formation des contrats courts dans l'entreprise : adapter des compétences au poste de travail ou professionnaliser ?

- Une logique d'adaptation d'abord...
  - Ce qui ressort des différents entretiens avec les entreprises est que la formation des contrats courts n'est pas une priorité. Par formation, nous entendons ici la formation permettant de montée en compétences, d'avoir potentiellement accès à un nouveau métier et surtout à un nouveau statut et de rémunération.
  - Des formations à la sécurité règlementaires…
    - Formations obligatoires par lesquels les intérimaires passent tous, les formations à la sécurité dispensées lors de leur premier jour. Une entreprise rencontrée en Pays-de-la-Loire forme ses intérimaires (elle reçoit d'ailleurs une gratification pour cette action de formation), tout comme elle forme ses CDI sur les compétences de bases à l'entreprise centrées autour de la sécurité, de la culture d'entreprise, et d'ateliers pratiques afin de réaliser les bons gestes lors de simulations.
  - …et de formation au poste de travail…
    - Les formations aux postes de travail font parties de l'intégration des intérimaires et souvent se font dans les deux, trois premiers jours permettant ainsi à l'entreprise de tester et d'évaluer au poste un nouvel entrant.
    - Pour les contrats courts sur des postes « de bases » dans l'entreprise, *« il n'y a pas de formation car il n'y a pas besoin de former*. La formation au poste est le plus important » (RRH, Forge, estampage, matriçage, métallurgie des poudres, Mayenne).

- …mais qui n'ouvrent que très peu de portes vers des passerelles ou vers l'évolution des compétences
  - Les salariés en contrats courts se voient moins souvent proposé des formations que les salariés en CDI. Les salariés en contrats courts, dont la principale fonction est d'assurer un besoin opérationnel rapide (notamment dans les fonctions de production, la où ils sont le plus nombreux) se voient plus rarement proposer des formations. La temporalité même de leur présence au sein de l'entreprise ou sur un poste complique leur accès à la formation.. Il est toujours très difficiles de mobiliser la formation et de gérer la compétence intérim comme les CDI. Les entreprises donnant ainsi la priorité aux CDI.
    - Un entreprise du Bas-Rhin nous explique : « Nous ne mettons pas en œuvre d'action de formation particulière pour les contrats temporaires car ceux-ci ne restent pas dans l'entreprise et partent donc ensuite à l'extérieur. La formation est réservée aux salariés en CDI sur des postes stratégiques (exemple : robot de soudure).
    - *« Dans nos recherches d'intérimaires, nous recherchons d'abord des personnes avec une formation et/ou une expérience , Nous n'avons pas les moyens de les faire monter en compétences »* (DRH, équipementier automobile, Moselle).
    - *« Les intérimaires sont formés au poste mais il s'agit de très petites durées, alors qu'en CDI il y la possibilité de se projeter plus loin, de pousser la formation ou demander une autre »* (Stéphane, conducteur de machines).

La formation des contrats courts dans l'entreprise : adapter des compétences au poste de travail ou professionnaliser ?

- Un accès à la professionnalisation limité et inégal en fonction du type du contrat et du niveau de qualification
  - En particulier, pour les postes à basse qualification, en intérim, il y a peu de formation mise en œuvre : « *Il y a peu de personne qui se reconvertissent. Autant peu de gens viennent d'un autre secteur peu de gens en parte ou alors ils ont des formations très proches de leur métier actuel. On a pas de demande de formation précise pas pour la production, on est plutôt satisfait. On a fait monter en compétence un ouvrier à un poste assimilé technicien mais il n'y aucune demande de la part des salariés, pas de demande de VAE non plus. On n'a pas beaucoup d'échange de ce type avec les agences d'intérim*. »
  - A contrario, un entretien avec un salarié en CDD révèle qu'il existe un parcours de formation suivi pour son poste : « *J'ai des formations à valider dans chaque service* » (Thomas, Technicien bureau d'études)
- Un accès limité mais qui existe tout de même. In fine, cela dépend de la culture et de la stratégie de l'entreprise, de son positionnement marché et de sa volonté à s'inscrire dans une démarche responsable de sécurisation des parcours des personnes en contrat court. Ainsi, une entreprise du Bas-Rhin (Fabrication de matériels de transports), nous explique :
  - Qu'elle met en place deux types de formation, l'une sur le poste et l'autre professionnelle malgré le cout direct et indirect que cela peut engendrer. Le cout indirect étant « *qu'à la fin de la mission, nous laissons partir des compétences. Toutefois, les autres entreprises du bassin d'emploi qui recourent fortement aux contrats courts pour les mêmes métiers financent également des formations, donc nous en bénéficions également en retour de leurs propres efforts de formation ». Par ailleurs,* sur des territoire restreint la main d'œuvre tourne beaucoup sur les mêmes entreprises, les former une fois sera bénéfique pour le futur: « *c'est souvent les mêmes personnes que l'on retrouve, elles sont donc déjà formées à nos produits* ».
  - Enfin, effet positif des formations des intérimaires, elles permettent des évolutions dans les métiers et peuvent pallier aux difficultés de recrutement sur certains métiers voire amenées des pratiques de reconversion (de monteur à soudeur par exemple). Cette formation de reconversion permet aussi d'avoir des profils polyvalents, ce qui procure une certaine flexibilité des entreprises lors d'une montée en charge.

La formation des contrats courts dans l'entreprise : adapter des compétences au poste de travail ou professionnaliser ?

- Dans ces conditions, on est en droit de se poser la question si l'évolution professionnelle passe-t-elle nécessairement par la « CDIsation » ?

  - Pour évoluer, c'est-à-dire avoir accès à un meilleur poste avec des responsabilité ou sur des pratiques de techniques complexes, cela nécessite un passage en CDI.
    - *« Il est également possible pour un salarié en contrat court d'aspirer à devenir chef d'atelier ou chef d'équipe, mais cela suppose auparavant d'être recruté en CDI (les chefs d'atelier et les chefs d'équipe sont des anciens apprentis). La promotion en interne est courante »* (DRH, Fabrication de carrosseries et remorques, Bas-Rhin).
    - *« Quand on est intérimaire, on a pas le droit de toucher les machines plus que nécessaire. Cela est frustrant, car tu sais que t'en es capable, mais comme tu n'es pas censé de le faire, si quelqu'un te voit, tu peux être viré »* (Jérôme, Agent de production sur CN.

  - Et globalement la CDIsation n'est pas courante. Elle existe mais à la marge au regard du volume et semble plus présente dans les PME/TPE que les grandes entreprises.

  - **Outre la CDIsation, le levier expérience peut donner accès au bout d'un certain temps à la CDIsation du fait de la très grande expérience sur un ou plusieurs métiers engendrant au fil du temps une expertise métier ou une polyvalence appréciée par les employeurs**.

  - On est ici sur des situations de moyen, long terme qui ne répondent pas aux attentes des travailleurs cherchant l'accès à un contrat pérenne en vue de facilité l'achat de logement ou d'une vie de famille plus stable.

5. PRECONISATIONS ET PERSPECTIVES

PRECONISATIONS ET PERSPECTIVES – introduction

- L'étude menée auprès des acteurs territoriaux dans trois régions et auprès des entreprises a permis de faire émerger **des axes forts** en termes **d'enjeux** qui donneront lieu à des différentes **propositions et préconisations.**

- Ces préconisations s'organisent autour de **trois objectifs clés** :

  - **Agir en faveur de la sécurisation des parcours en contrats courts et renforcer l'accès à la formation**
    - Améliorer la sécurisation des parcours des salariés en contrat court dans l'entreprise et hors de l'entreprise
    - **Encourager l'accès à la formation** et la qualification des salariés en contrats courts, notamment les intérimaires, pour passer de logiques d'adaptation au poste à des logiques d'évolution des compétences dans une perspective de long terme
    - L'adaptation de l'offre de formation initiale et de l'évolution de pratiques en termes de formation continue
    - **Encourager la mise en œuvre de démarches territoriales** « emploi-compétences » permettant d'accompagner la constitution de viviers de compétences dans les bassins denses et participer à la sécurisation des salariés (y compris par le biais des CDII)

  - **Faire évoluer l'usage des contrats courts : vers plus d'intégration et une attractivité renforcée**
    - Encourager l'évolution des pratiques RH vers plus d'intégration des contrats courts dans les collectifs de travail et faire de l'intérim un véritable moyen de constituer un vivier de compétences locales
    - Faire du contrat court un levier de formation et de professionnalisation pour les alternants en vue d'un insertion dans l'emploi durable ?

  - **Agir en faveur des PME pour en faire des acteurs au service de la sécurisation des parcours ?**
    - **Mieux accompagner les PME dans le recours aux contrats courts**, quelque soit leur forme, afin de mieux les outiller et d'encourager le développement des pratiques de sécurisation des parcours

5.1 – Agir en faveur de la sécurisation des parcours en contrats courts et renforcer l'accès à la formation

Améliorer la sécurisation des parcours des salariés en contrat court dans l'entreprise et hors de l'entreprise

- Encourager le **développement du CDI-Intérimaire** au sein des entreprises de la branche

  - Le CDI-intérimaire peine encore aujourd'hui à se développer alors qu'il constitue un outil de sécurisation des parcours pour les personnes en bénéficiant. Il est intéressant de rappeler que les périodes intermissions peuvent notamment être dédiées à la formation.
  - Le développement de ces contrats relèvent de plusieurs facteurs :
    - La volonté de agences d'intérim de promouvoir ce dispositif
    - La volonté des entreprises utilisatrices d'intégrer des salariés intérimaires bénéficiant de ce type de contrats, pour encourager son développement comme pour s'assurer de la pérennité d'une compétence au sein de son entreprise .
    - La capacité d'un bassin d'emploi à fournir un volant de missions suffisant en volume et cohérent qui permette à l'agence d'intérim de de proposer ces contrats.
  - Les entreprises de la métallurgie ont donc un rôle à jouer pour faciliter la mise en œuvre de ces contrats .

- **Réduire le différentiel de cotisations à l'Unedic entre CDD et intérim** pour limiter les externalités liées à l'intérim
  - l'ANI de 2013 a intégré dans la loi un différentiel de cotisations Unedic entre les CDD et l'intérim, ces derniers étant exonérés d'une sur-cotisation patronale.
  - Les résultats de l'étude montre que, même si les chiffres doivent être pris avec précaution, les CDD semblent être de meilleurs leviers et vecteurs de sécurisation des parcours pour les salariés et ce pour plusieurs raisons :
    - Parce que les personnes en CDD font partie des effectifs de l'entreprise et bénéficient plus facilement d'actions en faveur de leur intégration, de leur adaptation au poste de travail ou d'évolution de leurs compétences que les salariés intérimaires
    - Parce que les CDD sont parfois la dernière marche avant l'emploi durable …alors que l'intérim n'en est souvent que la première,
    - Parce que les CDD sont le type de contrats courts le plus utilisé par les PME qui cherchent par ce biais à tester des compétences avant de les intégrer dans l'entreprise
    - Parce que certaines grandes entreprises semblent aujourd'hui chercher à limiter la part d'intérimaires dans leurs effectifs et le recours à ce type de contrat, faisant le constat de coûts importants
  - Dans ces conditions, la réduction du différentiel de cotisation pourrait permettre de redonner de la compétitivité au CDD et d'ouvrir les opportunités de formation et d'évolution des compétences des salariés qui en bénéficieraient.

Améliorer la sécurisation des parcours des salariés en contrat court dans l'entreprise et hors de l'entreprise

- Aujourd'hui les récents dispositifs mis en place tels que le CPF, le CPE, prochainement le CPA, sont construits dans la logique de sécurisation des parcours et d'évolution professionnelle. Néanmoins, l'étude menée rend compte du **faible accès à la formation pour les contrats courts**. Peu de formation dans l'entreprise mais aussi hors de l'entreprise, la plupart des intérimaires par exemple enchainant les contrats sans réel temps pour construire un parcours de formation.
  - **L'enjeu de gestion des âges comme une problématique centrale de la gestion des contrats courts dans l'entreprise**
    - Une bonne gestion des contrats courts dans l'entreprise et surtout une utilisation « positive » pour les travailleurs, c'est-à-dire dans une logique de parcours professionnalisant, qualifiant et amenant vers le CDI, passe par une gestion des âges optimale dans les entreprises. Prévoir ses futurs besoins en termes de ressources humaines pour également permettre un intérim comme une passerelle vers le CDI
    - Par ailleurs, globalement la population en contrat court est généralement plutôt jeune. C'est aussi voir l'intérim comme période d'apprentissage de compétences sur le terrain, par la pratique. C'est aussi donner envie aux jeunes de venir et de rester dans la branche. Par exemple, un intérimaire nous expliquait son parcours : *« Je viens des services, je suis venu là, par hasard car il y avait du boulot sans connaitre concrètement le métier et le secteur…Aujourd'hui je me vois bien rester dans le secteur car c'est passionnant ».* L'entreprise doit donc jouer son rôle d'intégratrice, travailler sur sa RSE pour les salariés en contrat court pour mieux sécuriser leurs parcours.

Améliorer la sécurisation des parcours des salariés en contrat court dans l'entreprise et hors de l'entreprise

- **Quels outils pour suivre et accompagner les intérimaires dans leur parcours ?**

  - Sécuriser les parcours des travailleurs en contrat court, c'est mieux préparer leurs entrées dans l'entreprise mais aussi et surtout leurs sorties. C'est par exemple :

    - De prévoir des parcours de formation modulaire avec un socle commun industriel pour ouvrir l'accès à l'emploi dans différentes secteurs le cas échéant. Cela pourrait et devrait être le cas lors des recrutements massifs d'intérimaires ou CDD lors des importants prises de commandes des grands donneurs d'ordre ou sous traitants. Former pour son besoin de court terme, mais former différemment et ouvertement sur des compétences transverses à d'autres secteurs telle une vraie démarche de GPEC.

  - C'est aussi prévoir le mise à disposition d'outils ou d'un accompagnement externe pour des personnes en fins de missions. Ce type de dispositif a été expérimenter dans le secteur des services lors de l'Euro 2016 en France avec la mise à disposition d'un outil digital pour optimiser son repositionnement sur le marché du travail. Ce type de dispositif pourrait être généralisé.

  - Enfin, la gestion de la fin des contrats courts devient un enjeu de plus en plus important. Récemment par exemple, une importante entreprise de la Sarthe (en difficulté), avec une stratégie de délocaliser dans les 2 ans, doit gérer, sur demande de la direction du travail, le départ de ses intérimaires comme si elle gérait ses propres salariés (gestion de l'employabilité et des rebonds possibles).

    - Sur ce volet, les acteurs territoriaux font remonter quelques craintes d'employeurs pour embaucher du monde même en intérim dès que l'activité reprend, de par ses nouvelles demandes d'accompagnent des sorties. « Les entreprises sont très frileuses ».

84

Encourager l'accès à la formation et la qualification des salariés en contrats courts

- Dans la logique de sécuriser les parcours professionnels des personnes en contrats courts se pose la question de la **transformation des expériences en parcours de qualification ou du moins d'action d'adaptation à l'entreprise en actions d'adaptation à l'emploi**. Ainsi, l'étude a observé différents leviers permettant autant que faire se peut d'améliorer la question de la formation des contrats courts et particulièrement des intérimaires. Globalement, les entreprises s'impliquent de plus en plus dans la définition de **l'offre de formation que ce soit intra-entreprise mais aussi sur le territoire** et même si cela reste à parfaire, des pistes émergent.

- La question de **l'adaptation de l'offre de formation initiale et de l'évolution de pratiques en termes de formation continue** :

  - Globalement, l'offre de formation est considérée comme satisfaisante tant du point de vue des acteurs locaux que des entreprises (« Nous ne sommes pas mécontents de la formation initiale, entreprise de la fabrication d'équipement électrique en Hautes-Pyrénées). Peu de difficultés de financement, une offre de formation présente en local mais elle reste tout de même à parfaire dans son contenu notamment la formation initiale. Ces améliorations sont en ligne avec les attentes des entreprises de plus en plus forte même sur des contrats courts : compétences transverses /soft-skills et polyvalence et technicité. Ainsi, l'adaptation de l'offre de formation notamment initiale est une question centrale.

Encourager l'accès à la formation et la qualification des salariés en contrats courts

- Focus territorial :

  - Prenons l'exemple du Bas-Rhin, territoire traditionnellement bien doté en formation initiale sur les métiers de la métallurgie selon l'ensemble des acteurs, où les dernières années ont vu se développer des formation en BTS plutôt qu'en Bac Professionnel en lien avec les attentes des employeurs du secteur.

  - Néanmoins, il existe une problématique de temporalité certaine, l'adaptation de l'offre de formation initiale prend du temps dans sa mise en œuvre alors que les entreprises ont des besoins de court terme. Exemple cité par un acteur local rencontré en Pays-de-la-Loire : *« Nous avons beaucoup de besoins en usineur actuellement mais un usineur cela ne se forme pas en 2 mois ; Le délai est incompressible pour former les gens ».*

  - Par ailleurs, émerge la question sur le contenu des formations diplômantes et de la construction des formations en lien avec le besoin direct des entreprises. Si les entreprises semblent en effet être partie prenantes d'une co-construction des offres de demain, tant de manière formelle qu'informelle, la place des PME et particulièrement des TPE se posent : être plus agile dans l'adaptation des offres, oui, mais les ajuster avec l'ensemble des acteurs et non pas qu'à partir des besoins des plus grandes entreprises qui structurent et qui recrutent le plus (« Aujourd'hui il y a un référentiel diplôme peu représentatif des tissus de PME ».)

  - Il faudrait plus introduire des logiques de compétences transverses ou d'amélioration continue voire de management, sans oublier le savoir être…. Une des entreprises rencontrées dans le Pays-de-la-Loire nous donne l'exemple de l'usineur *« qui doit être aujourd'hui capable de faire sa pièce dans une logique de cout/délai/qualité ».*

Encourager l'accès à la formation et la qualification des salariés en contrats courts

- En ce qui concerne, la formation continue, quelques manques sont observés notamment sur l'opérationnalité des personnes. La formation par les ETT émerge :
  - Dans la même logique que l'offre de formation initiale, il est toujours difficile à l'offre de formation continue de répondre parfaitement aux besoins des entreprises dans leur ensemble du fait des processus assez long dans l'ajustement des contenus. D'où une nécessité de travailler sur des compléments à la formation de manière partenariale, de par des initiatives et expérimentations privées (entre entreprises ou Groupement d'Employeurs et Prism'Emploi notamment.).
  - Par exemple, dans le Bas-Rhin des actions sont menées par un Groupement d'Employeurs sur certains métiers peu attractifs mais avec de forts besoins en vue de faire entrer en formation des décrocheurs, plus matures, pour leur proposer de la reconversion.
  - Le Prism'Emploi local soutient cette dynamique et souhaiterait former plus de jeunes en intérim particulièrement à destination des PME. Par ailleurs, ce même groupement a engagé un travail sur les offres non pourvues depuis un an, pour trouver des solutions à leurs problématiques en identifiant pourquoi et quelles compétences étaient impactées pour y apporter des solutions opérationnelles en termes de formation.
  - Formations initiées par les entreprises
    - L'amélioration vertueuse de la formation au sens large vis-à-vis du besoin des entreprises, passe nécessairement par une meilleure anticipation des compétences et des besoins des entreprises. Mettre en place des temps de réflexions et de travail collectifs et un discours commun entre l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation du territoire.

- **Encourager la mise en œuvre de démarches territoriales « emploi-compétences »** permettant d'accompagner la **constitution de viviers de compétences** dans les bassins denses et participer à la sécurisation des salariés (y compris par le biais des CDII)

  - Favoriser la mise en œuvre de formations inter-entreprises en amont des recrutements (type POEC pouvant se poursuivre par un contrat de professionnalisation)
  - Travailler avec les GEIQ comme acteurs d'un vivier au sein du bassin d'emploi
  - Partager les pratiques collaboratives existant dans certains territoires entre entreprises de la métallurgie et les acteurs de l'intérim (démarches territoriales en faveur de la formation et de l'emploi)

5.2 -Faire évoluer l'usage des contrats courts : vers plus d'intégration et une attractivité renforcée

Mobiliser le levier RH et managérial

- Le recours aux contrats courts, en intérim ou en CDD notamment, est d'autant plus performant pour l'entreprise qu'elle peut accéder à des compétences adaptées à son besoin. Le recours à cette ressource humaine, ce « vivier de compétences » n'est possible que si l'entreprise **participe sur son territoire et avec ses partenaires à la constitution de ce vivier.**

- Différents leviers peuvent être imaginés, parmi lesquels la mobilisation du levier managérial. L'enjeu pour l'entreprise réside dans le fait de :

  - Participer à la formation et l'intégration des salariés en contrats courts pour **rendre leur entreprise plus attractive, notamment pour les compétences rares**
  - S'ancrer dans une dynamique territoriale et **participer à la constitution d'un vivier de compétences** adapté aux enjeux des entreprises de la métallurgie d'un même bassin d'emploi
  - **Limiter le *turn over***, y compris dans leurs effectifs intérimaires et fidéliser les jeunes
  - **Limiter les phénomènes de concurrence entre entreprises pour les profils pointus.**

- Ces enjeux sont d'autant plus prégnant que les entreprises rencontrées dans le cadre de l'étude cherchent souvent à intégrer et pérenniser en CDI des salariés qu'elles connaissent dans le cadre de missions d'intérim et qui disposent des compétences et de l'expérience attendue.

- Il s'agit là d'une **logique gagnant-gagnant** qui doit permettre à terme de :

  - **Sécuriser l'entreprise** en lui permettant d'intégrer durablement les compétences dont elle a besoin et qu'elle a participé à former
  - **Sécuriser les parcours des salariés** en contrat court, notamment les intérimaires, qui bénéficient ainsi de formation et d'opportunités d'emploi à durée indéterminée.

Mobiliser le levier RH et managérial

- Les modalités de **mobilisation des leviers RH et managériaux** sont divers. Les pratiques suivantes s'intègrent dans cette démarche :

- L'intégration des salariés en contrats courts (intérim comme CDD) dans **les programmes de formation internes** de l'entreprise sur ses **fondamentaux**.
  - A titre d'exemple, on peut citer les programmes développés par les ETI ou les grandes entreprises autour de leurs enjeux de sécurité, de la culture d'entreprise ou encore de formations plus techniques autour des postes de travail et de l'adaptation des savoir-faire.

  - Si ces formations relèvent d'abord de **l'adaptation aux postes de travail**, la qualité de ces programmes comme leur **dimension « *corporate* »** peuvent jouer un **rôle positif** auprès des salariés en contrat court dans l'entreprise :

    - Ils se sentent appartenir à un collectif de travail structuré et performant, qui dans certains des cas étudiés avait un véritable pouvoir d'attraction vers l'entreprise
    - Ils acquièrent des compétences qui sont le plus souvent transférables dans les autres entreprises.

- Plus largement, **les temps consacrés à l'intégration des nouveaux entrants**, y compris en contrats courts, est vécu comme un moment positif et facilitant pour les salariés qui ont pu en bénéficier dans les entreprises interrogées
  - Si le manque d'intégration dans l'entreprise rapporté par les salariés en contrats courts (notamment les intérimaires) constitue souvent une forme de difficulté ou de manque pour les salariés, les efforts réalisés par les manager ou les tuteurs pour former et transmettre des connaissance comme des compétences sont particulièrement valorisés par les salariés interrogés.
  - C'est un levier supplémentaire pour **limiter le turn-over**, notamment pour les compétences rares embauchées en intérim ou en CDD.

- L'intégration des salariés en contrats courts aux réunions internes comme levier de performance :

Faire du contrat court un levier de formation et de professionnalisation pour les alternants en vue d'un insertion dans l'emploi durable ?

« La loi Cherpion du 28 juillet 2011 (décret d'application du 11 avril 2012), relative au développement de l'alternance et à la sécurisation des parcours professionnels, a étendu le champ d'application du contrat d'apprentissage au secteur du travail temporaire. »

- Il s'agit d'un sujet important aussi bien pour les agences d'intérim que les entreprises. Porter en intérim les apprentissages et professionnalisation permet d'apporter un soutien supplémentaire au TPE/PME. En effet, la gestion administrative représente souvent une charge trop lourde pour que le pas soit franchi par ce type d'acteur.
  - « *Aujourd'hui, cette possibilité existe et va sûrement se développer. Il y a des expérimentations qui ont été faites, on va essayer de développer ça à destination des petites boites. On va viser plutôt des personnes de 20-22 ans qui travaillent déjà. Leur salaire sera maintenu : ce ne sera pas gratuit, mais ça évite à la boite d'avoir tout à gérer. Un plus jeune apprenti dans une petite boite implique de gérer les problématiques administratif mais aussi des problématiques liées à la jeunesse.* » (acteur local)

- L'expérimentation de **ce type de processus pourrait suggérer une amélioration de l'accès à la formation des contrats courts à la formation**. **La professionnalisation des bénéficiaires de ce dispositif de portage serait néanmoins à évaluer**. En effet, il conviendrait de s'assurer que la formation de l'intérimaire soit suivie et assurée par l'intermédiaire de placement.

5.3 – Agir en faveur des PME pour en faire des acteurs au service de la sécurisation des parcours ?

Mieux accompagner les PME/TPE

- Au regard de nos échanges avec les territoires **un consensus émerge sur le besoin d'accompagnement des PME et particulièrement des plus petites (et les TPE)**. En effet, les entreprises quelle soient grandes ou de taille plus humaine ne font pas face aux mêmes problématiques et surtout ne sont pas armées de la même manière au niveau des Ressources-Humaines.
  - Pourquoi est-ce primordial ? La réponse est générale mais non moins vraie ; **plus l'entreprise est de petite taille, plus l'aspect ressources humaines est important car si une partie de la chaine de valeur de l'entreprise ne fonctionne pas c'est très vite l'ensemble de l'activité qui peut dysfonctionner**.
    - Ce constat est d'autant plus vrai aujourd'hui dans un secteur concurrentiel ou l'innovation porte les entreprises à se renouveler en permanence (nouveaux marchés, nouveaux besoins, nouvelles compétences, formation, recrutement…).
  - En outre la lourdeur administrative du droit du travail en France et ses perpétuelles changements rendent très complexes son appropriation ou *« peut faire peur »* en ce qui concerne les embauches. La réglementation évolue fréquemment; le dirigeant d'une PME/TPE n'a pas toujours les moyens de se tenir informé au quotidien, il n'est pas un expert en droit social ni en réglementation. Il y a donc un réel besoin d'accompagnement dans des domaines très opérationnels.
  - **Ainsi, les PME/TPE sont faiblement outillées du point de vue RH et n'ont finalement que peu accès aux avantages offerts par les contrats courts quelle que soit leur forme** (CDD/intérim) ou aux autres types de contrats disponibles (contrat de professionnalisation, temps partiel…). Les TPE/PME sont souvent dirigées par des *« techniciens très qualifiés »* dans leur domaine, parfois même très opérationnels dans leur entreprise, mais souvent éloignés des problématiques RH et avec un fort besoin d'accompagnement ou du moins de conseils. Les problématiques peuvent être diverses comme l'organisation et la préparation de l'entretien annuel d'évaluation, la rédaction d'un règlement intérieur, la prise en compte des nouveaux enjeux du développement durable (RSE et environnement) ou du compte pénibilité mais aussi sur le recrutement et les dispositifs utilisables. Les PME/TPE ont une méconnaissance des dispositifs existants pour faciliter les embauches, des contrats vis-à-vis des jeunes…
    - Un acteur de l'accompagnement et de la formation dans la région Pays-de-la-Loire nous explique clairement qu'une des PME locale qu'elle accompagne *« a recours à de l'intérim alors qu'elle aurait dû recourir à un contrat d'apprentissage ou professionnalisation »* dans un cas précis, et cela *« par manque de connaissance sur les dispositifs et aides ».* Idem dans le cas d'un CDI versus un intérim où l'entreprise se retrouve coincée avec une baisse d'activité et un CDI qu'elle aurait pu et du prendre en intérim en lien avec la nature du besoin initial (recrutement car surcroit d'activité de par le gain d'un marché). Ainsi, la PME/TPE est souvent en situation difficile du fait du manque de connaissances, d'informations et/ou de temps sur les dispositifs, les aides.
- **Donc accompagner pour aider l'entreprise dans ces problématiques RH mais aussi pour bâtir une démarche RH responsable et performante en faveur des salariés en contrat court.**

Mieux accompagner les PME/TPE

- Les dispositifs de formation existent, les contrats existent, **il faut donc mieux conseiller, mieux orienter et mieux accompagner les entreprises.** Un des leviers est donc d'accompagner les politiques RH des PME/TPE pour sécuriser les parcours des personnes en situation de contrats courts.
  - Pour cela, plusieurs pistes ressortent des entretiens menés :
    - Tout d'abord l'idée du guichet unique revient avec insistance tant les employeurs *« sont perdus »* face au multiple structures qui sont censés les accompagner : missions locales, OPCA, CCI, organismes de formations, pôles de compétitivité, branches professionnelles, collectivités locales, Etat…autant d'acteurs que d'interlocuteurs qui ne rendent pas efficace et efficiente les actions RH des PME/TPE. Trouver un endroit unique et de proximité (interlocuteur unique ? sur le modèle de l'accompagnement des salariés/demandeurs d'emploi) qui répondraient à l'ensemble des besoins et questionnements de l'entreprise fait son chemin.
    - Par ailleurs, et c'est d'actualité, le développement d'outils d'auto-formation en e-learning peut également trouver public auprès des employeurs intéressés par le digital. Mettre à disposition en accès libre des modules accompagnant les dirigeants dans leur stratégie RH (recrutement, GPEC, management, entretien professionnel…) et qui répondent aux besoins et attentes prioritaires.
  - **Enfin, mieux accompagner les PME/TPE par la mise en place d'outils collaboratifs en local,** d'espaces de partages et d'échanges entre entreprises peut être également adaptée. Solliciter l'aide de « confrères » se trouvant sur les mêmes problématiques pourrait être pertinent.
  - **Cette notion fait écho aux système de partage de main-d'œuvre et de groupements d'employeurs qui pourraient se développer encore plus à l'avenir et ainsi participer à des démarches RH responsables et performantes en faveur des salariés en contrat court.**
  - Ces outils pourraient également être mis à disposition des salariés afin les attirer vers ces structures parfois elle aussi en forte développement mais qui peine à attirer des profils en intérim ou en CDD (même en CDI). La mise en place d'incitation et de promotion des PME/TPE du secteur avec comme nous l'avons vu dans une partie précédente des recours aux contrats qui différents entre ces structures et les grands entreprises. Certes, cela représente moins de postes mais les perspectives d'évolution, de CDI sont plus fortes, l'apprentissage souvent plus rapide, une place dans un collectif plus important.